

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice

Proposal of Competency Models for Selected Positions

Student:

Bc. Nela Bártová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Nela Bártová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice**
Proposal of Competency Models for Selected Positions

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů
 4. Charakteristika organizace
 5. Metodika tvorby kompetenčních modelů
 6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. *Introduction to Human Resource Management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-958108-5.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 24. dubna 2015

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'M' followed by a vertical line.

.....
podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování k této práci. Dále bych ráda poděkovala společnosti AA za spolupráci.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'A' followed by a vertical stroke.

.....
podpis

Obsah

1	Úvod	6
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce	8
2.1	Logické metody	8
2.2	Kvalitativní a kvantitativní metody	9
3	Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů	10
3.1	Kompetence	10
3.1.1	Pohled do minulosti	10
3.1.2	Definice kompetence	11
3.2	Anatomie kompetence	13
3.2.1	Základní složky kompetence	14
3.3	Druhy kompetencí	16
3.4	Životní cyklus kompetencí	17
3.5	Identifikace kompetencí	19
3.5.1	Přípravná fáze	19
3.5.2	Fáze získávání dat	20
3.5.3	Fáze analýzy a klasifikace informací	21
3.5.4	Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	22
3.5.5	Fáze vyjasnění očekávání	22
3.5.6	Ověření a validace kompetenčního modelu	23
3.5.7	Implementace kompetenčního modelu	23
3.6	Kompetenční modely	23
3.6.1	Struktura kompetenčních modelů	25
3.6.2	Tvorba kompetenčních modelů	26
3.6.3	Postup při tvorbě kompetenčních modelů	26
3.7	Měření úrovně kompetencí	27
3.7.1	Behaviorální přístup	27

3.7.2	Analogové metody	28
3.7.3	Analytické metody	29
3.7.4	Assessment centra	29
3.7.5	Další metody	29
3.8	Využití kompetenčních modelů	30
3.8.1	Hodnocení výkonu	31
3.8.2	Rozvoj zaměstnanců, kompetencí	32
3.8.3	Výběr zaměstnanců	33
3.8.4	Plánování kariéry	34
4	Charakteristika organizace	35
4.1	Společnost AA	35
4.1.1	Mise, vize, cíle	35
4.1.2	Struktura společnosti AA	36
4.2	Obchodní zástupce	37
4.3	Mistr výroby	38
5	Metodika tvorby kompetenčních modelů	39
5.1	Fáze přípravná	39
5.2	Fáze získávání dat	40
5.3	Fáze analýzy a klasifikace informací	41
5.4	Fáze popisu a tvorby kompetencí	42
5.5	Fáze tvorby kompetenčního modelu	43
5.6	Fáze vyjasnění očekávání	44
5.6.1	Důležitost kompetencí pro obchodního zástupce	44
5.6.2	Důležitost kompetencí pro mistra výroby	47
5.6.3	Shrnutí důležitosti kompetencí	49
5.6.4	Požadovaná úroveň kompetencí pro obchodního zástupce	51
5.6.5	Požadovaná úroveň kompetencí pro mistra výroby	52

5.6.6	Shrnutí požadované úrovně kompetencí	53
5.7	Fáze ověření a validace	56
5.8	Fáze implementace	56
6	Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci	58
6.1	Návrh kompetenčního modelu pro obchodního zástupce	58
6.2	Návrh kompetenčního modelu pro mistra výroby	59
6.3	Využití kompetenčních modelů ve společnosti	60
6.3.1	Hodnocení výkonu	61
6.3.2	Rozvoj zaměstnanců	62
6.3.3	Výběr zaměstnanců	62
6.3.4	Plánování kariéry	63
7	Závěr	64
	Seznam použité literatury	66
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	68
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	69
	Seznam příloh	70

1 Úvod

Vzhledem k neustále se zvyšujícímu zájmu o lidské zdroje ze strany malých, středních i nadnárodních korporací, je dle našeho názoru nesmírně důležité věnovat pozornost právě lidem samotným. Již dávno jsou pryč doby, kdy se lidský faktor opomíjel a byl tlačěn do ústraní. V dnešní době si společnosti lépe než kdy jindy uvědomují, jaký význam pro ně mají jejich zaměstnanci. Nechceme však zpochybňovat přínos vědeckých pokroků, inovací a technologií, které mají nejenom v ekonomické sféře nemalé zásluhy.

Z pohledu organizací spatřujeme příležitosti v rozvoji lidského potenciálu, jakožto významné konkurenční výhody a motoru celé ekonomiky. Právě díky schopným a houževnatým jedincům se z dobrých společností stávají ty nejlepší. Tento fakt potvrdil Becker (1975, in Bláha et. al., 2013), když prokázal závislost příjmů společnosti na investicích do lidského kapitálu, zde investice představují vzdělávání a rozvoj kvalifikace.

Z důvodu vnímané jedinečnosti lidí v posledních desetiletích stále více roste zájem o současné či potenciální zaměstnance. Důležitá je pro společnosti způsobilost pracovníků k vykonávaným činnostem neboli kompetence. Snaží se je co nejlépe rozvíjet a využívat, aby zvýšili efektivitu jedinců, oddělení i celých podniků.

Za cíl naší diplomové práce si klademe navržení kompetenčního modelu pro vybrané pracovní pozice v konkrétní společnosti. Pro tuto diplomovou práci jsme si vybrali pozici obchodního zástupce a mistra výroby. Daný kompetenční model nám poskytne přehled potřebných kompetencí, kterými by měli disponovat jedinci nacházející se, nebo naopak ucházející se právě o danou pracovní pozici.

Diplomovou práci jsme rozdělili do pěti základních kapitol, vyjma úvodu a závěru. V první kapitole se budeme zabývat metodikou a metodami použitými ke zpracování naší práce. Metodiku si rozdělíme na metody logické, kde zahrneme srovnání, analýzu, syntézu a modelování. Druhým typem metod jsou kvalitativní a kvantitativní, my se budeme zabývat literární rešerší, pozorováním, stínováním, písemným dotazováním, osobními rozhovory a panely expertů

V následující kapitole se zabýváme teoretickými východisky kompetencí a kompetenčních modelů. Pokusíme se co nejlépe vysvětlit elementární pojmy související s vybraným tématem. Zaměříme se tedy na oblast kompetencí, kde si uvedeme historické

souvislosti, jejich podstatu, základní složky či druhy. V neposlední řadě také identifikaci kompetencí, a kompetenčních modelů s orientací na jejich strukturu, tvorbu a využití v reálném životě.

V další kapitole se věnujeme charakteristice společnosti. Zde si osvětlíme základní podnikatelskou činnost a přiblížíme si také organizační strukturu. Ta nám pomůže lépe pochopit postavení vybraných pracovních pozic, obchodního zástupce a mistra výroby, v rámci dané společnosti. Následně si také přiblížíme zvolené pracovní pozice a činnosti s nimi související, od kterých se bude odvíjet zbytek naší diplomové práce.

Následně přejdeme k metodice tvorby kompetenčních modelů. Zde si přiblížíme fázi příprav, která stojí na počátku naší práce. Dále přejdeme k fázi získávání dat, ve které popíšeme způsob, jakým jsme se k potřebným informacím dopracovali. Poté si ve fázi analýzy a klasifikace ukážeme zpracování získaných informací, díky kterým přejdeme k popisu a tvorbě jednotlivých kompetencí i kompetenčních modů. Následuje fáze vyjasnění očekávání, v rámci níž dojdeme k jednotnému pohledu na důležitost a požadovanou úroveň kompetencí. Fáze ověření a validace a implementace představuje pouze teoretický nástin, jak by měla společnost dále postupovat.

V navazující kapitole představíme návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci. V rámci této kapitoly si, jak sám název napovídá, navrhujeme kompetenční modely pro obchodního zástupce a mistra výroby. Popíšeme si jednotlivé kompetence a přiřadíme k nim projevy chování. Navrhujeme také možné využití modelů v praxi a pomůžeme tak společnosti pochopit její další příležitosti.

Na závěr zhodnotíme jednotlivé kapitoly s ohledem na jejich logickou návaznost a popíšeme tak v jednoduchých krocích celý postup tvorby naší diplomové práce.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

Uhned na počátku psaní diplomové práce si stanovíme metody, které použijeme jak v části teoretické, tak i praktické. Do námi zvolené metodiky zařadíme literární rešerši, pozorování, stínování, písemné dotazování, osobní rozhovory, srovnání, analýzu a syntézu. Pro větší přehlednost si rozdělíme použité metody do dvou skupin, v nichž si přiblížíme jednotlivé metody, které nám budou postupně sloužit k vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro vybrané pozice obchodního zástupce a mistra výroby.

2.1 Logické metody

Mezi logické metody patří celá řada dílčích metod, my však osvětlíme pouze ty, které byly využity v naší diplomové práci. Konkrétně se jedná o srovnání, analýzu, syntézu a modelování. Ke každé použité metodě uvedeme, jakým způsobem budeme postupovat a danou metodu využívat.

Prostřednictvím metody zvané **srovnání**, budeme zjišťovat shodné, nebo naopak rozdílné pohledy více osob na konkrétní problematiku. V naší diplomové práci použijeme dva způsoby srovnání. Prvním je srovnání názorů, pojetí tématu kompetenčních modelů a použijeme jej spíše v teoretické části. Budeme tedy porovnávat pohledy různých autorů na vybranou problematiku. Druhý způsob pak uplatníme v části praktické a zde se zaměříme na srovnávání zjištěných informací o konkrétních projevech chování a kompetencích. Srovnávat budeme pohledy vedoucího pracovníka a obchodního zástupce, respektive mistra výroby, na důležitost jednotlivých kompetencí a také na požadovanou úroveň.

Použijeme také **analýzu** jednotlivých projevů chování jedinců, díky čemuž budeme schopni přiřadit vhodné kompetence. Pomocí této metody dokážeme lépe pochopit složitější a komplexnější jevy a jejich složky. V našem případě se jedná o celé kompetenční modely a kompetence, které tyto modely tvoří.

Sestavením jednotlivých projevů chování a kompetencí do celků získáme kompetenční modely. Takové sjednocení nazýváme **syntéza**. Díky ní budeme schopni spojit projevy chování jedince na konkrétní pracovní pozici s příslušnou kompetencí a zařadit do finálního kompetenčního modelu. Syntézu použijeme klasifikační, abychom mohli seřadit jednotlivé chování do souhrnné kompetence.

Cílem naší práce je navržení modelu, který bude vyplývat z již zmíněné analýzy pracovních míst. Využijeme tak metody zvané **modelování**. Takto představený kompetenční model však nemusí zcela odpovídat realitě, proto je nutné jej následně věřit v praxi. My však toto ověření nebude osobně realizovat, pouze si přiblížíme teoretické možnosti validace. Na základě výsledků je možné model upravovat a zdokonalovat.

2.2 Kvalitativní a kvantitativní metody

V této skupině metod se budeme zabývat opět pouze využitými metodami, mezi které zařadíme literární rešerši, pozorování, stínování, písemné dotazování, rozhovory a panel expertů. U všech zmíněných metod si vysvětlíme jejich využití v naší práci.

V rámci **literární rešerše** budeme vyhledávat podstatné informace o problematice kompetencí a kompetenčních modelech a představíme získaný výsledek. Rešerše představuje aktuální pohled na naše téma za použití vhodné literatury. Naším cílem je pak vytvořit ucelený pohled na téma kompetencí a kompetenčních modelů. Charakteristická je pro literární rešerši logická návaznost odstavců, odborná terminologie, podstatné bibliografické odkazy a ucelený přehled o výzkumu, což se budeme snažit dodržet.

Osobní přítomnost nám pomůže nahlédnout na vztahy mezi pracovníky a pochopit celkovou atmosféru v organizaci. Díky **pozorování** získáme vlastní pohled na fungování společnosti, podstatu podnikání i hlavní vize a cíle.

Prostřednictvím **stínování** budeme schopni lépe pochopit podstatu pracovní náplně obchodního zástupce a mistra výroby. Díky možnosti sledovat tyto zaměstnance při jejich práci získáme přehled o jejich povinnostech a také nárocích, které jsou na ně kladeny.

Písemné dotazování bude sloužit pro získávání přehledu o kompetencích potřebných k efektivnímu výkonu dané pozice. Formou dotazníků budeme zjišťovat důležitost a požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí, které zařadíme do našeho kompetenčního modelu. Potřebné informace budeme také získávat pomocí **rozhovorů**. Od respondentů tak relativně snadno a rychle získáme požadované informace. Použijeme **panel expertů**, kdy se budeme dotazovat přímého nadřízeného i osob na vybraných pracovních pozicích. V rámci návrhu kompetenčního modelu zapojíme i názor odborníků. Výsledkem budou pro nás názory všech zapojených ohledně důležitosti a požadované úrovně u každé z kompetencí.

3 Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů

Za cíl této kapitoly si klademe objasnění relevantních pojmů souvisejících s naším tématem. Zaměříme se na výchozí podmínky vzniku zájmu o tuto problematiku. Dále nahlédneme alespoň v krátkosti na historii kompetencí. Vymezíme si také pojem kompetence společně s jeho anatomii. Zde si představíme základní složky. Důležitou částí je identifikace kompetencí rozdělená na jednotlivé fáze. Pokusíme se přiblížit samotné kompetenční modely, jejich strukturu, ale také postupy při jejich tvorbě. Následně vyzdvihneme praktické využití těchto modelů, které dokážou zlepšit fungování celé společnosti. Ukážeme si také metody umožňující nám měření úrovně kompetencí.

Díky této části naší práce budeme schopni lépe pochopit celou problematiku a přejít tak k samotné metodice tvorby kompetenčních modelů a následnému návrhu.

3.1 Kompetence

V této kapitole si objasníme historické souvislosti vztahující se ke změně postojů vůči kompetencím. Dále si definujeme elementární pojem kompetence a nastíníme dva možné způsoby jeho chápání.

3.1.1 Pohled do minulosti

Pokud bychom hledali počátek zájmu o kompetence, jakožto alternativnímu přístupu k rozpoznání a následnému rozvoji manažerů, datoval by se k roku 1973. Právě v tomto roce vyšel tehdy provokativní článek Davida McClellanda, významného amerického psychologa. McClelland (1973, in Clark 2010) zastával rozdílný názor na výběr uchazečů o pracovní pozice. Zvyklostí bylo zaměřit svou pozornost spíše na inteligenci adeptů, která měla zaručit organizaci úspěch, nikoliv na kompetence. Podstatným impulzem byly změny v podnikatelském prostředí, související například s pokrokem ve vědě a technice a následně pak s dynamickým rozvojem tržního prostředí.

Dramatickým změnám v prostředí se také věnoval Alvin Tofler ve své práci *The Third Wave* (1980, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004), ve které popisuje významné přechody v podnikatelském prostředí za posledních třicet let. Ve výchozím období tedy panovala stabilita, standardizace a specializace. Nejradikálnější proměna nastala v oblasti informačních

technologií, tady se klade velký důraz na rychlost přenosu a správnost přenášených informací. Celková globalizace ekonomiky, která se projevuje zvýšenými požadavky na inovace s cílem flexibilní reakce na požadavky zákazníků. Zaměstnanci (převážně středního a vyššího managementu) změnili svou hodnotovou orientaci na uspokojování vyšších potřeb, jako jsou seberealizace či růst.

Mezi lety 1972 a 1992 vzniklo na 200 rozličných modelů, které se zaměřovaly na popis kompetencí a tvorbu takových kompetenčních modelů, které by odpovídaly jednotlivých pracovním pozicím ve skutečných firmách. Vedle těchto modelů však vznikaly i generické modely manažerských kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Banfield a Kay (2012) tvrdí, že stále častěji dochází k odklonu od tradičních přístupů, jako je job description, za účelem širšího využití metod postavených na kompetencích, díky kterým by dnešní organizace mohly využívat výhod z nich plynoucích.

3.1.2 Definice kompetence

Na úvod bychom se měli zabírat terminologickým problémem, jenž vyplývá z dvojího chápání slova kompetence. Tento pojem je totiž možno chápat ve dvou rovinách, přičemž si každou z nich následně objasníme.

V prvním případě slovo kompetence vyjadřuje **rozsah pravomoci**, či oprávněnost, která je udělena příslušné osobě konkrétní autoritou, nebo dané autoritě náleží. Jednoduše řečena nám kompetence udává, zda je pracovník oprávněn o něčem rozhodovat. Tuto definici podporuje také Slovník cizích slov (1997, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) ve kterém je kompetence vymezena jako rozsah působnosti, souhrn povinností a oprávnění, která jsou svěřena určité osobě, či orgánu. Představuje „něco“, co bylo člověku poskytnuto zvenčí na základě konsenzu jiných lidí. Anglicky bychom tento pojem mohli vyjádřit jako *competence*. Banfield a Kay (2012) tento pojem definují jako minimální kvalifikační požadavek, který je potřebný k realizaci dané role. Hoffman (1999, in Procházka, Vaculík, Smutný, 2013) a Rowe (1995, in Procházka, Vaculík, Smutný, 2013) definují tento termín jako to, **co** mají jedinci vykonávat, tedy minimální standardy výkonu. Kompetenci v tomto smyslu se již dále nebudeme zabývat.

Oproti tomu druhý význam bychom mohli dle ManagementMania (2013) nahradit českým slovem schopnost či způsobilost a vyjadřuje **schopnost jedince vykonávat určité úkony**, umět je vykonávat a mít potřebnou kvalifikaci. Je zde zdůrazňována vnitřní kvalita

člověka, která je výsledkem jeho rozvoje pro daný moment a dalo by se říct, že není na okolním světě závislá. Umožňuje podávat jednotlivci specifický výkon. V anglickém jazyce můžeme popsat slovem *competency*. Dle Banfielda a Keyové (2012) je definice tohoto výrazu obdobná. Představuje soubor schopností požadovaných pro úspěšné plnění přidělené role. Tyto schopnosti musí jedinec umět prokázat ale také postupně rozvíjet. Hoffman (1999, in Procházka, Vaculík, Smutný, 2013) a Rowe (1995, in Procházka, Vaculík, Smutný 2013) považují tyto kompetence za pozorovatelné vzorce chování, které by měl daný jedinec prokazovat.

Jedna z mnoha definic náleží americkému expertu na poli emocionální inteligence a kompetencí Richardu Boyatzisovi (1982, in Kovács, 2009, s. 17). „Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“ Boyatzis (1982, in Berman, 1997) také dodává, že kompetence představují osobnostní rysy, charakteristiky, či dovednosti, které jsou přímo spojeny s podáváním efektivního a nadstandartního pracovního výkonu.

Dále Arnold et al. (2007, s. 134) pohlíží na kompetence jako na „specifické vlastnosti a vzorce chování, které pracovník potřebuje prokázat, aby mohl způsobile vykonávat příslušné pracovní úkoly“.

Dle Dyrtra et al. (2004) jsou kompetence z části tvořeny relativně pevnou strukturou faktorů považovaných za základ funkční způsobilosti manažera, a z části variabilními faktory, respektujícími proměnlivost vnitřního i vnějšího socio-ekonomického prostředí.

Poslední definici uvádí Národní Soustava Povolání, dále NSP (2011): „Kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností.“.

Stýblo a Hain (2013) ještě doplňují, že způsobilost k cílovému výkonu, musí být podpořena a tím umocněna motivací. Díky ní může být dosaženo požadované úrovně výkonu a tak výsledného pozitivního efektu. Samotná způsobilost tedy k maximálnímu efektu nestačí.

3.2 Anatomie kompetence

Vzhledem k bezpočtu pracím, věnovaným tématu kompetencí, vzniklo široké spektrum seznamů, které by měly tvořit kompetence. Neexistuje tak jednoznačná dohoda o tom, co to kompetence jsou a čím jsou konkrétně tvořeny (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

K tomu aby mohl zaměstnanec vykonávat danou funkci, či soubor funkcí a zároveň dosahovat stanovené úrovně výkonnosti, musí dle Kovácse (2009) disponovat jistými schopnostmi, kterými rozumíme předpoklady nutné, pro výkon konkrétních úkonů. Jinak řečeno musí být jedinec kompetentní.

Podle Woodruffa (1992, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) představuje kompetence chování, sérii chování, které by mělo směřovat k naplnění požadovaného úkolu. V závislosti na kompetentnosti zaměstnance je úkon plněn na dobré, či vynikající úrovni. Aby bylo tohoto stavu dosaženo, je nutné splnit následující předpoklady.

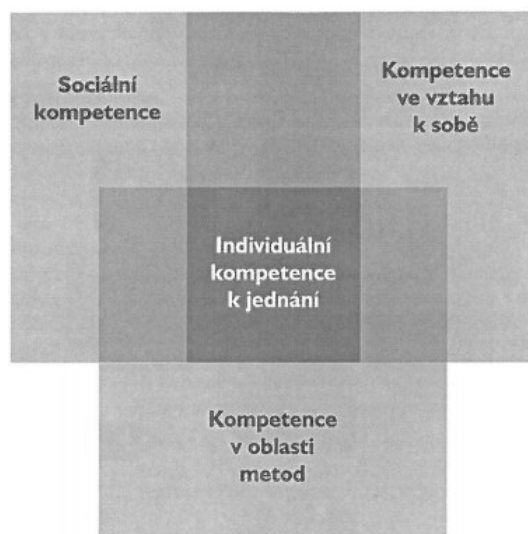
- jedinec musí být vybaven vlastnostmi, dovednostmi, schopnostmi, zkušenostmi a vědomostmi, nezbytně potřebnými k výkonu dané činnosti,
- měl by být dostatečně motivovaný k tomu, aby vynaložil potřebnou energii a použil očekávané chování,
- je mu zajištěno vhodné pracovní prostředí, kde je možné dané chování použít.

První z předpokladů je možno relativně snadno rozvíjet, zatímco druhý z požadavků se ovlivňuje obtížněji, jelikož se týká stabilní složky osobnosti. K tomu abychom mohli zaměstnance přiměřeně motivovat, se musíme zaměřit na jeho hodnoty, motivy, postoje a životní filosofii. Poslední předpoklad souvisí s vnějšími podmínkami a je tak odlišný od předchozích dvou, které se dotýkaly samotné osobnosti jedince. Aby bylo dosaženo kompetentního výkonu, musí být splněny všechny tři požadavky, z tohoto hlediska jsou si všechny rovny.

Belz a Siegrist (2011) udává, že kompetence představuje schopnost člověka chovat se přiměřeně dané situaci, v souladu sám se sebou. Existuje individuální kompetence, jež slouží jako potenciál pro disponování s kompetencemi a skládá se ze sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. Jak dominantní budou jednotlivé složky, souvisí s konkrétní osobností. Náзорné představení roviny kompetencí můžeme vidět v obrázku 3.1.

V rámci sociální kompetence hovoří Belz a Siegrist (2011) o schopnosti týmové práce, komunikativnosti, spolupráci a schopnosti obstát v problémových situacích, jednoduše řečeno se jedná o ty schopnosti, které nám umožňují kontakt s kolegy, zákazníky apod. Kompetenci ve vztahu k vlastní osobě rozumíme například sebereflexi, rozvíjet svou vlastní osobu, či stát se svým vlastním manažerem. Kompetenci v oblasti metod je v podnikovém vzdělávání věnováno nejvíce pozornosti, patří zde neortodoxní řešení, uplatňování odborných znalostí, poznávání souvislostí a zvažování šancí a rizik.

Obr. 3.1 Rovina kompetencí



Zdroj: Belz a Siegrist (2011, s. 170)

3.2.1 Základní složky kompetence

Zde můžeme opět vidět rozdílné přístupy ve vnímání základních složek kompetencí. V této části se podíváme na rozdílné nahlížení dvou autorů na jednotlivé charakteristiky kompetencí. V obou případech budeme mít kompetence rozděleny do několika oblastí, přičemž se některé mohou shodovat.

První pojetí souvisí s kompetencemi manažera, kdy Kovács (2009) tvrdí, že následující charakteristiky podmiňují výkon v každé práci a lze je také považovat za univerzální, jelikož lze pro ně nalézt uplatnění až u 90 % činností. Dané charakteristiky nejsou vzájemně kompenzovatelné, což znamená jejich nenahraditelnost ve smyslu zastoupení jedné nedostatečné složky druhou. Mezi základní ukazatele patří:

- **znalosti** - představující soubor využívaných informací o ekonomickém prostředí, disponibilních zdrojích, vlastní organizaci, její struktuře, kultuře, normách, metodách a psychologických, politických, společenských rysech,
- **zkušenosti** - chápáné jako zdroj poznatků manažera o firmě, lidech v ní nebo konkurenci, vznikající v průběhu výkonu činností,
- **povahové rysy** - vlastnosti, které jsou relativně stálé a jsou patrné na chování a jednání jedince v různých situacích, příkladem může být rozhodnost, flexibilita, sebedůvěra, vytrvalost či iniciativa,
- **postoje** - představují sklon jednat ustálených způsobem v daných situacích, nebo reagovat na jisté předměty a osoby,
- **dovednosti** - jsou to schopnosti vykonávat určité úkony, aplikovat své znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) dělí složky osobnosti do pěti kategorií, přičemž nám mohou napovědět, jakých způsobem se bude člověk chovat, projevovat a myslet v určitých situacích. Mezi hlavní ukazatele tedy patří:

- **motiv** - ty nás podněcují ke konkrétní činnosti jistým směrem, jedná se o vnitřní pohnutky, které vzbuzují v jedinci aktivitu a následně ji po určitou dobu udržují,
- **rysy** - mezi rysy řadíme hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti, které nám umožňují stabilně reagovat na situace, přicházející informace a jiné podněty z okolí,
- **vnímání sebe samého** - ovlivňuje víru v sebe samého, ve vlastní schopnosti, postoj k vlastní osobě,
- **vědomosti** - nahromaděné poznatky, související s vykonávanou pozicí,
- **dovednosti** - schopnost vykonávat úkony spojené s fyzickou či duševní aktivitou.

Obdobné dělení zastává také Procházka, Vaculík, Smutný (2013). Dle jejich zpracování jsou kompetence tvořeny souhrnem znalostí, dovedností, schopností a dalších charakteristik

osobnosti. Jedná se však o ty charakteristiky, které jsou nezbytné pro podávání dobrého výsledku v rámci pracovní činnosti.

3.3 Druhy kompetencí

V dnešní době existuje bezpočet dělení kompetencí, my jsme si pro naši práci vybrali následující. Spencer a Spencer (1993, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) dělí kompetence na dvě základní kategorie dle toho, jak mohou předpovídat výkon na dané pozici:

- **prahové kompetence** - představují základní charakteristiky jako jsou vědomosti a základní dovednosti, minimálně potřebné pro plnění úkolů na dané pozici, bez nich by pracovník nemohl vykonávat úkoly spojené s plněním vlastních povinností,
- **odlišující kompetence** - oproti prahovým mohou rozlišit vynikající výkony od těch průměrných, udávají jistou nadstavbu nad prahovými kompetencemi.

Rozdílný pohled na kompetence a jejich dělení zastává Tyron (2003, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004), podle něj je důležitý typ vykonávané práce a dovednosti k ní potřebné. Vznikly tak tři kategorie kompetencí:

- **manažerské** - mezi manažerské kompetence řadí ty, které se skládají z dovedností a schopností přispívajících k nadprůměrnému výkonu manažerské role, zajistit tak soulad mezi strategickými cíli a plněnými úkoly,
- **interpersonální** - zde patří kompetence velmi důležité pro efektivní komunikaci a budování dobrých vztahů v kolektivu,
- **technické** - tyto kompetence se přímo vážou na konkrétní vykonávanou funkci, představují schopnost úspěšně plnit úkoly vycházející z povahy práce.

S novým přístupem přišli také Carroll a McCrackin (1998, in Procházka, Vaculík, Smutný, 2013), kteří částečně kopírují předchozí dělení. Snaží se o maximální výkon jedince, ale také týmu a celé organizace. Vznikají tak čtyři skupiny kompetencí:

- **klíčové** - základ pro stanovení kritérií, potřebných při výběru zaměstnanců, popisují chování, které je pro všechny pracovníky důležité, měly by přispívat k požadovanému výkonu a podporovat firemní hodnoty a kulturu,

- **týmové** - popisují schopnosti a charakteristiky, které jsou určující pro tým, základní jednotkou pro organizaci není jedinec ale celý projektový tým (či jiné seskupení),
- **funkční** - obsahují více specializované vědomosti a dovednosti, které jsou zapotřebí pro vykonávání pozic vedoucích oddělení služeb zákazníků, či projektových manažerů a zajišťují tak nadprůměrný výkon,
- **vůdcovské a manažerské** – tyto kompetence souvisí s vysokými nároky na vedení a vytváření vztahů, stejně jako se schopností učit se.

Již zmíněné kompetenční druhy můžeme obohatit o kompetenci, která souvisí například s neustálým ekonomickým propojováním různých zemí. Server GloballyCompetent (2015) nám dává nahlédnout na takzvanou kompetenci **globální**. Lidé oplývající právě touto kompetencí jsou schopni efektivně komunikovat s různými lidmi, bez ohledu na jejich národnost. Takovíto zaměstnanci mají otevřenou mysl. Snaží se porozumět odlišným kulturám, jejich normám a očekáváním, díky čemuž dokážou spolupracovat a komunikovat v nejrůznějších prostředích.

3.4 Životní cyklus kompetencí

V dnešním dynamicky se rozvíjícím ekonomickém prostředí dochází k neustálé obměně významu kompetencí. Zatímco dnes se určité kompetence mohou zdát nepostradatelné, můžeme s nadsázkou říci, že již zítra se stanou postradatelnými.

Dle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) je tedy pro společnost relevantní sledovat vývoj nastalých potřeb, které definuje v podobě kompetencí. Společnost sama na základě svého strategického záměru určí, které kompetence budou nezbytné pro její úspěšné fungování.

Kovács (2009) definoval základní fáze životního cyklu kompetencí, které mají obdobný průběh jako životní cyklus výrobků. Uvedeme si všechny čtyři.

První fáze bývá označována jako **zavedení kompetencí**, neobjevuje se nečekaně, je možno ji do určité míry předpovědět na základě trendů v podnikání, důležitou roli zde plní firma, či manažeři, kteří by měli nově nastalé potřeby co nejrychleji identifikovat.

Druhá fáze představuje **růst kompetencí**. Přechod do této fáze je časově náročný, jelikož se jedná o komplexní proces, nejčastěji probíhá formou vzdělávání,

Fáze třetí je uváděna jako **období zralosti**. Zde dochází k rozvoji kompetencí, které by mělo vést k uspokojení organizačních potřeb a dosažení pomyslného vrcholu, od tohoto bodu se jednotlivé kompetence hýbou rozdílným směrem, v závislosti na konkrétní kompetenci,

Poslední fáze je **úpadek kompetence**. Do této fáze se dostávají kompetence v rámci různého časového horizontu. Celá situace je přehledně znázorněna v následujícím grafu 3.1. Zde je také patrné rozvětvení křivky ve fázi zralosti, do čtyř možných úrovní.

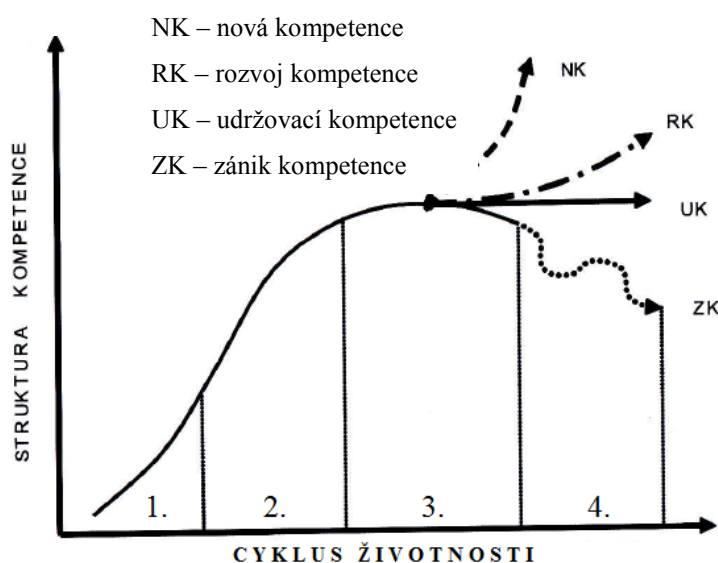
Jednou z úrovní je tak zvaná **nová kompetence**. Tento průběh značí potřebu změny ve formě úplně nové kompetence, kterou si musí organizace i zaměstnanci teprve osvojit.

Další možností rozvětvení je **rozvoj kompetence**. K tomu dochází prostřednictvím odborného vzdělávání. Životní křivka se může prodloužit, ale také může dojít k prohloubení kvalitativní úroveň.

Udržování kompetence se týká kompetencí, které jsou pro společnost důležité v současnosti, ale také se s nimi počítá díky osvědčenosti i do budoucna.

Nejnižší úroveň je **zánik kompetence**. Pro některé kompetence čas běží rychleji a spějí k jistému zániku, snaha o jejich udržení může vést dokonce až k ohrožení společnosti.

Graf 3.1 Křivka životního cyklu kompetencí



Zdroj: Kovács (2009, s. 23)

3.5 Identifikace kompetencí

V této kapitole se budeme věnovat identifikaci kompetencí, jejichž hlavním smyslem je nalezení takových předpokladů a osobnostních vlastností, které rozhodnou o úspěšnosti zaměstnanců a ovlivní míru jejich pracovního výkonu.

Gael (1989, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) popisuje pět základních fází identifikace kompetencí. Udává, že každý seriózní projekt by měl obsahovat všechny tyto etapy, avšak na každou může být, v závislosti na daných podmínkách, kladen odlišný důraz. Patří zde fáze přípravná, sběr dat, analýza a klasifikace informací, popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu, ověření a validace daného modelu.

3.5.1 Přípravná fáze

Procházka, Vaculík, Smutný (2013) tvrdí, že je nezbytné uvědomit si podstatu našeho hledání. Jde nám tedy o to, vyhledat také kompetence, kterou jsou neodmyslitelně spojeny s nadprůměrným, výjimečným ale také například se standartním výkonem zaměstnance.

Podle Spencera a Spencera (1993, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) si v této počáteční fázi klademe za cíl získat následující výstupy. Patří zde identifikace klíčové pracovní pozice, získání informací o cílech, strategických záměrech organizace a kritických faktorech potřebných pro úspěšný výkon a porozumění organizační struktuře, ve smyslu organizování celé společnosti.

Přípravná etapa by měla předcházet samotné identifikaci kompetencí, přičemž hlavním nástrojem této fáze jsou strukturované rozhovory s manažery na strategických pozicích, stejně jako studium podnikových materiálů. Mezi další zdroje informací můžeme zařadit přímé nadřízené toho pracovníka, jehož pozici analyzujeme, kolegy či podřízené pracovníky.

V rámci této fáze je také důležité odpovědět na otázku, zda je pro nás zásadní poznání kompetencí, které odpovídají za úspěšný výkon pracovníků v současných, stávajících organizačních podmínkách, nebo zda je našim cílem ohodnotit současný potenciál zaměstnanců z hlediska budoucí vize. Tento přístup můžeme nazvat hodnotově orientovaným a je vhodné jej uplatnit tehdy, prochází-li společnost významnou obměnou či změnou firemní kultury. Vždy je nutné zohlednit dynamika vnitřního i vnějšího prostředí.

3.5.2 Fáze získávání dat

Po získání výstupu z přípravné fáze můžeme přejít k rozhodování o sběru dat a o zvolených metodách, vše v závislosti na časové i finanční náročnosti, stejně jako kulturní přijatelnosti v rámci organizace. Dle Ballantyne a Povah (1995, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) zde patří postupy, jejichž smyslem je získat podrobné informace o pracovní pozici, roli, která je vykonávána v současnosti, nebo k jejímu výkonu teprve dojde v budoucnu.

V případě identifikace kompetencí vysokého výkonu nám nejlépe vyhovuje **strukturovaný rozhovor** (v němž jsou otázky pro respondenty určeny předem), který bývá doplněn o dotazníkové metody (dle Kováce (2009) představují soubor písemných, strukturovaných otázek, díky nimž jsme schopni získat informace týkající se kompetencí), pozorováním či diskuzemi s odborníky. Podle Spencera a Spencera (1993, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) existuje šest zdrojů a technik pro získávání potřebných dat. Volba jednotlivých technik se odvíjí od disponibilních finančních a časových zdrojů, avšak vždy platí, že není vhodné se spoléhat pouze na jeden zdroj informací.

Mezi tyto techniky patří například **rozhovor, metoda kritických situací**. U tohoto zdroje informací přichází úskalí v podobě rozdílu mezi tím, co si lidé sami o sobě myslí a jaké schopnosti, motivy a postoje skutečně mají, rozhovory s cílem analyzovat události minulé (Behavioural Events Interview), vychází přímo z chování jedinců, kdy je porovnáváno jednání nadprůměrných a průměrných manažerů v kritických situacích, tato technika je variací klasické techniky (Critical Incident Technique), která se opírá o schopnost manažera popsat kritické situace prostřednictvím pozorovatelného chování.

Dále můžeme zařadit **panel expertů**. Zde působí jako zdroje informací nadřízení studované pozice, externí konzultanti či úspěšné osoby na obdobné pracovní pozici, dochází k následnému generování projevů chování, nezbytnému k nadstandartním výkonům, výhodu spatřují Spencer a Spencer (1993, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) v získání většího množství potřebných dat v relativně krátkém časovém horizontu, avšak jako nevýhoda se jeví myšlenkové stereotypy, ke kterým může docházet, avšak nemají oporu v realitě.

Například **průzkum** bývá hodnocen jako poměrně rychlý a snadný způsob sběru nových informací, který tak šetří čas i finanční zdroje.

Je-li to možné, můžeme vycházet z **databáze kompetenčních modelů**. V tomto případě bychom vycházeli z již existujících modelů, které blíže specifikují kompetence na konkrétních pracovních pozicích.

V rámci **analýzy pracovních funkcí, úkolů** dochází k podrobnému popisu pracovní pozice, nebo úkolu, který musí daný pracovním zastat. Z obsahu náplně práce je následně možné blíže specifikovat potřebné kompetence nutné k nadstandartnímu výkonu.

Díky **přímému pozorování** můžeme získat data týkající se kontextu práce v širším spektru, můžeme také odhalit data, která není možné získat jiným způsobem. Nevýhodu spatřuje například Arnold et al. (2007) v možnosti ovlivnit sledovanou osobu právě přítomností školeného pozorovatele.

3.5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Samotný průběh analýzy bývá nejčastěji ovlivněn rozsahem a záměrem projektu. Podstatné je také to, zda se kompetence posuzují poprvé, nebo se informace hodnotí vzhledem k již existujícímu kompetenčnímu modelu. Je také možné oba tyto přístupy spojit a získat tak stávající model, který můžeme doplnit o nové kompetence.

V této etapě budeme zpracovávat získaná data a vytvářet tak seznam kompetencí. Uvedeme si kroky nutné pro realizaci této fáze, společné pro všechny typy metod sběru informací.

Nejprve bychom měli u všech získaných údajů označit jejich zdroj (nadřízení, podřízení, pracovníci na cílové pracovní pozici) a popsat jednotlivé projevy.

Na základě obdržených informací bychom měli identifikovat právě ty, které přímo popisují pozorovatelné chování a činnosti, přispívající k nadprůměrnému, nebo neúspěšnému výkonu pracovníků, výsledkem je redukce počtu získaných výroků,

Následně roztrídíme jednotlivé výroky do kompetenčních skupin, které dále analyzuje s účelem získání homogenního celku, tyto celky nám tvoří základ kompetencí a jejich projevů, zde je nutné zajistit objektivitu výsledků,

Získané projevy je dobré ověřit na vzorku respondentů, a to prostřednictvím dotazníkového šetření se stupnicí významnosti (vybraní respondenti budou vypovídat o důležitosti daného chování pro úspěšné plnění pracovní pozice na pětistupňové škále), tyto

informace nám pomohou rozhodnout, zda příslušnou kompetenci zařadit do finálního kompetenčního modelu - vytváříme náčrt kompetencí.

3.5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V této fázi vypracujeme profil kompetence tak, aby co nejlépe vystihoval a popisoval chování, které danou kompetenci charakterizuje. Déle je nutné kompetenci definitivně pojmenovat a vytvořit k ní stupnici, ve které budou popsány projevy kompetencí na základě dosahované úrovně. Charakteristika jednotlivých úrovní obvykle začíná negativními projevy chování, přechází do slabě rozvinuté úrovně a je završena vysokou úrovní rozvoje dané kompetence. Mezi jednotlivými stupni by měly být zřetelné odlišnosti v behaviorálním popisu. Při tvorbě jednotlivých stupnic, ale také kompetencí samotných je nutné dodržovat následující principy. Vyvarovat se dvojznačností, to znamená používat pouze jednoznačný, srozumitelný a jednoduchý jazyk. Vyvarovat se přílišné specifikaci, podrobnosti stejně jako všeobecnosti popisu kompetencí, který může snížit spolehlivost výsledků. V neposlední řadě bychom se měli v rámci definice, nebo popisu kompetence vyvarovat použití slova kompetence, neměli bychom popisovat v kruhu.

Národní soustava povolání (2012) uvádí vlastní hodnoty úrovní jednotlivých složek kompetenčního modelu, o kterých se zmíníme v kapitole 3.8.1. Kompetence jsou řazeny od úrovně 0 až 5, my si pro náš kompetenční model zvolíme stupnici lehce odlišnou.

Konečný název kompetence je vytvořen až tehdy, máme-li popis jednotlivých stupnic. Představuje zkrácené a souhrnné vyjádření chování, které vytváří základ kompetence. Máme-li identifikovány kompetence, můžeme dle Bartoňkové (2010) přejít k vytvoření kompetenčního modelu, o kterém si řekneme něco bližšího v kapitole 3.8. Díky modelům jsme schopni vytvořit jednotný pohled na to, jaké chování budeme do budoucna podporovat, rozvíjet a také odměňovat. Výsledkem této etapy bývá takzvaný předběžný kompetenční model, který může získat nejrozličnější podobu od obsáhlého textu, po tabulku či grafickou podobu.

3.5.5 Fáze vyjasnění očekávání

V této fázi bychom měli porovnat hodnocení všech dotázaných, tedy osoby nadřízené i samotné osoby nacházející se na zkoumaném pracovním místě. Oba by měli na závěr dojít ke společnému jednotnému názoru v oblasti důležitosti kompetencí, ale také požadované

úrovně, která by měla zajistit efektivní vykonávání pracovních činností připadajících na konkrétní pozici.

K tomu, abychom rozdílné názory sblížili, můžeme využít například NSP. Zde jsou charakterizovány jak pracovní pozice, tak požadované stupně jednotlivých kompetencí. Další způsobem, jak naleznout kompromis je osobní rozhovor s oběma zúčastněnými. V takovéto diskuzi by měli na základě oboustranné argumentace naleznout společné řešení.

3.5.6 Ověření a validace kompetenčního modelu

Bartoňková (2010) vidí v této závěrečné fázi jistou kontrolu toho, zda získaný model skutečně popisuje chování, díky kterému mohou zaměstnanci dosáhnout nadprůměrných výkonů na pracovní pozici. Ověřuje také to, je-li možné se na něj spolehnout při výběru, hodnocení a identifikaci potřeb rozvoje. Klasický způsob validace představuje transformaci popisu chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a zformování prostředku pro 360° zpětnou vazbu.

360° zpětnou vazbu definuje Kubeš a Šebestová (2008) jako vícenásobné hodnocení zaměstnance prostřednictvím jeho kolegů. Výsledkem je informace o způsobu, jakým je takto hodnocená osoba vnímána svým okolím. Přičemž se tohoto hodnocení účastní pouze ti spolupracovníci, kteří přichází s dotyčným do styku. Jedná se tedy o přímého nadřízeného, kolegy na stejné úrovni a přímé podřízené. Do tohoto dotazování mohou být zapojeni i zákazníci, ale také jedinec samotný.

3.5.7 Implementace kompetenčního modelu

Závěrečnou fází by měla být samotná implementace kompetenčního modelu do konkrétní společnosti. Tato implementace by měla pro organizaci znamenat určité zlepšení, zjednodušení nebo zpřehlednění systémů, které by vedlo k lepší výkonnosti celé společnosti. Zavedení modelů bývá ovlivněno například zapojením těch osob, kterých se kompetenční model týká. K čemu přesně může zavedený model sloužit, budeme podrobněji zkoumat v kapitole 3.8.

3.6 Kompetenční modely

„Kompetenční modely jsou soubory kompetencí spojených s určitou pozicí či rolí v rámci organizace“ (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 31).

Dle portálu CareerOneStop (2015) kompetenční model představuje soubor kompetencí, které dohromady definují úspěšný výkon v konkrétním pracovním prostředí. Takovéto modely mohou být vyvinuty pro jednotlivé pracovní pozice, pracovní skupiny, organizace, ale dokonce i celé odvětví.

Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004, s. 60) „kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností, a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků nazývaných kompetence“.

Podobnou definici zastává také Kovács (2009, s. 48), který tvrdí, že „modely kompetencí popisují v různé míře detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů ve firmě. Tyto kombinace jsou pak pro přehlednost a účely měření strukturovány do různě velkých celků, které mohou být označovány jako soustavy, mapy, profily, skupiny a seznamy kompetencí“.

Kompetenčních modelů máme hned několik typů a jejich vznik se odvíjí od záměru organizace. Zajímá-li se společnost o nevyhnutelné a společné kompetence všem zaměstnancům, jedná se o **model ústředních kompetencí**, ve kterém nezohledňujeme zastávanou pracovní pozici v hierarchii organizace ani pracovní roli.

Dalším typem je **specifický kompetenční model**, ten má za cíl identifikovat ty kompetence, které činí pracovníka nadprůměrně úspěšných právě na konkrétní pracovní pozici a v konkrétní společnosti, jedná se o velmi přesný výčet charakteristik chování založený na specifických informacích,

Generické kompetenční modely nabízí organizacím osvědčený seznam kompetencí pro konkrétní pracovní pozice, které ovšem nejsou uzpůsobeny specifickým podmínkám, ve kterých se mohou společnosti nacházet, generický model je tedy vhodné chápat jako základ vystihující to podstatné, který je však nutné přizpůsobit konkrétní firmě, díky tomu může být dosaženo finančních úspor a menší pracnosti.

Podoba kompetenčního modelu je také popsána v NSP (2011) prostřednictvím těchto vlastností:

- kompetenční model představuje strukturovanou množinu kompetencí,
- zahrnuje jak měkké, tak i odborné kompetence,
- pro každou kompetenci, či oblast kompetencí existuje definovaná úroveň, které je možno u dané kompetence dosáhnout,
- tato klasifikace má hierarchickou strukturu,
- umožňuje také komunikaci s dalšími systémy využívajícími kompetence.

3.6.1 Struktura kompetenčních modelů

Dle Národní soustavy povolání (2011) je možno strukturovat kompetenční modely do základní podoby znázorněné na obrázku 3.2. Patří zde tedy měkké kompetence, obecné dovednosti a odborné znalosti a dovednosti.

Obr. 3.2 Struktura kompetenčního modelu NSP



Zdroj: Národní soustava povolání (2011)

Měkké kompetence představují soubor požadavků potřebných pro přijatelný výkon pracovních úkolů a činností. Nejsou závislé na odbornosti jedince ale na jeho komplexních schopnostech. Jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné, to znamená, že mají průřezový charakter. Mezi měkké kompetence patří například kreativita, flexibilita, aktivní přístup, výkonnost, vedení lidí a samostatnost.

Obecné dovednosti pak vytváří soubor obecných požadavků potřebných k výkonu dané práce. Ta však nemusí exaktně souviset s konkrétní profesí. Obdobně jako měkké kompetence mají průřezový charakter, který značí možnost přenositelnosti a uplatnitelnosti napříč obory. Řadíme zde například jazykovou způsobilost (v češtině, angličtině a v dalších cizích jazycích), právní povědomí, počítačovou způsobilost nebo ekonomické povědomí.

Poslední částí struktury modelů jsou odborné znalosti a dovednosti představující soubor odborných požadavků potřebných pro výkon práce. Lze je poměrně snadno a jednoznačně změřit pomocí testů a praktických zkoušek. Odborné znalosti jsou teoretické vědomosti, které jsou požadovány pro výkon pracovních činností, například technické kreslení. Odborné dovednosti jsou praktické dovednosti, které jsou pro výkon daných činností požadovány. Hovoříme o schopnosti aplikovat teoretické vědomosti v praxi.

3.6.2 Tvorba kompetenčních modelů

Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) existuje několik přístupů pro tvorbu kompetenčních modelů, které organizace obvykle v rámci spolupráce s externími poradci používají. Volba se obvykle odvíjí od záměru organizace, klíčových cílů či vnějších podmínek. Nesmíme však opomenout v současnosti jedny z nejdůležitějších faktorů, a to jsou finanční a časové. Popíšeme si tři základní přístupy.

Preskriptivní, vypůjčený přístup, kdy se organizace rozhodne vypůjčit si hotový model, namísto vytvoření vlastního, lépe padnoucího modelu. Tento přístup se společností jeví jako nejméně časově a finančně náročný, takto komerčně nabízené univerzální modely však mohou být v rozporu se specifickými podmínkami společnosti, hodnotami a změnami požadavků v čase,

Kombinovaný přístup je postaven na modifikaci preskriptivního modelu, který je však upraven na základě časově nenáročných metod s cílem přizpůsobit vypůjčený model specifikům organizačního prostředí,

Poslední **přístup** nazýváme **šitý na míru**. Nepracuje s předem definovanými kompetencemi, ale dochází k mapování organizačního terénu a k identifikaci takového chování, které přispívá k nadstandardním výkonům jedinců i celých organizací s respektováním daných specifik, nevýhodou je velká časová náročnost.

3.6.3 Postup při tvorbě kompetenčních modelů

Pokud se rozhodneme vytvořit kompetenční model, měli bychom se řídit předepsanými aktivitami, které nám pomohou daný model sestavit co možná nejlépe.

Nejprve je důležité si **vyjasnit cíle našeho projektu**, které sledujeme tvorbou kompetenčních modelů. Takovýchto pohnutek může mít organizace několik, nebo se může striktně soustředit na jedinou potřebu, kterou by měl model do budoucna uspokojit. Zjistíme-li

klíčový motiv společností, není složité stanovit **rozsah projektu a cílové skupiny**, kterých se bude týkat. Může se jednat o úzkou skupinu pracovníků, nebo o všechny zaměstnance bez ohledu na pracovní pozici. Každý dobrý model by měl obsahovat projevy chování související s každou zainteresovanou pozicí, díky čemuž může být model značně rozsáhlý. Následuje **výběr přístupu**, přičemž základní přístupy jsme zmínili v kapitole 3.8.1. Vzhledem k náročnosti procesu je nezbytné určit projektový tým, který bude odpovídat za implementaci a používání modelu. Projektový tým má za úkol sestavit akční plán sloužící jako pomůcka k odhadu náročnosti na finanční a lidské zdroje nebo monitorování pokroku projektu. Následuje potřeba definovat kritéria efektivního výkonu, abychom mohli následně **identifikovat** nadprůměrné, či podprůměrné **úrovně výkonu** pracovníků. Další fázi přejdeme ke **sběru dat a následné analýze**, díky tomu vytvoříme předběžný kompetenční model. Přejdeme k **validaci kompetenčního modelu** popsané již v kapitole 3.7.5. Poslední etapou je příprava kompetenčního modelu k užívání, ta bývá značně ulehčena zahrnutím budoucích uživatelů do projektového týmu.

3.7 Měření úrovně kompetencí

Kovács (2009) tvrdí, že na základě měření kompetencí je možno odhalit rozdíly mezi skutečným a požadovaným stavem úrovně kompetencí. Díky tomuto faktu jsme schopni vybrat a rozvíjet ty klíčové kompetence, které nedosahují očekávané úrovně. V praxi se ukázalo, že změřit kompetence pracovníků není zdaleka tak jednoduché, jak by se mohlo zdát. Existuje také mnoho názorů, jak kompetence měřit, vzniká tak řada nejednotných výsledků, které se vyznačují různou náročností a liší se v přesnosti posouzení.

3.7.1 Behaviorální přístup

Podstata tohoto přístupu spočívá dle Kováče (2009) v pozorování chování manažerů v různých situacích, které bývají simulovány například v rámci tréninku. Záznam z takového tréninku je oprávněn pořizovat vyškolený trenér, který je schopen identifikovat projevy chování reprezentující klíčové kompetence. Podstata spočívá v potřebě manažera znát ty kompetence, ve kterých vyniká a naopak si uvědomit i ty, ve kterých nedosáhnul požadovaného výsledku a měl by je zlepšit.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) zmiňují tři komponenty, které tvoří pozorování:

- **indikátory chování** - představují pozitivní i negativní popisy projevů dané kompetence, které jsou trenéry pozorovány v průběhu tréninku, jsou to klíčové nástroje pro měření kompetencí,
- **podnětové situace** - vyškolení trenéři by měli být schopni registrovat indikátory chování v situacích, které umožní účastníkům tréninku danou kompetenci projevit,
- **hodnocení** - pozorovatelé by měli absolvovat školení, aby bylo možné získat spolehlivé hodnocení kompetencí.

3.7.2 Analogové metody

Do této skupiny řadí Kovács (2009) celou řadu metod, které fungují na obdobném principu vytváření situací, které jsou velmi podobné (nebo dokonce totožné) reálným situacím v manažerské práci. Analogové metody tedy zkoumají bezprostřední chování účastníků, které bylo vyprovokováno vykonstruovanou situací, a posuzují tak kompetence pracovníků.

Mezi analogové metody můžeme zařadit například **skupinová cvičení**. Jedná se o skupinové situace, jako jsou prezentace, porady, týmové řešení problémů a vedení projektového týmu. Úkolem těchto cvičení je odhalit efektivitu využívání celé řady kompetencí a jejich vhodnou kombinaci v rámci aktivit, do nichž jsou zapojeni i jiní lidé.

Druhou metodou je **hraní rolí**, ve kterém si hodnotitel zapisuje zjištěné nedostatky a může tak navrhnout způsoby, jak zlepši danou kompetenci, která nedosahuje očekávané úrovně, nebo byla v rámci dané role potlačena. Problémy hraní rolí popisuje Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004). Pro některé jedince je totiž vystupování v připravené roli příliš umělé, což vede k rozdílnosti chování (reálného a vykonstruovaného). Může také docházet ke kulturnímu tlaku, kdy se manažer zachová tak, jak si myslí, že je žádoucí vzhledem k očekávání organizace.

Také **prezentace** je podstatou manažerského úspěchu a bývá podmíněna důležitými kompetencemi. Pro zvládnutí prezentace je zapotřebí emocionální stabilita, rétorické dovednosti, schopnost naslouchat, neverbálně se projevovat a pohotově reagovat na komentáře či námitky. Hodnotitel bude posuzovat především obsah prezentace a celkové zvládnutí výstupu.

V rámci **modelového chování** je cílem modifikovat chování manažerů skrze další znalosti a dovednosti. Manažerům je zprostředkováno seznámení s teoretickým ztvárněním žádoucího chování, prostřednictvím trenérů nebo videozáznamu, po kterém následuje praktický dialog o tomto chování.

Událost, která se odlišuje od každodenní práce manažera, se nazývá **kritický incident**. Smyslem je analyzovat a diskutovat určité dovednosti, které pracovníci během této situace demonstrují.

3.7.3 Analytické metody

Analytické metody staví na předpokladu, že existuje společný soubor osobnostních rysů nebo kompetencí. Který je pro všechny manažery univerzálně potřebný a přínosný. Oproti metodám analogovým je zde zahrnuta analýza pracovní náplně, benchmarking, modelování a analýza chování, testy schopností, zaměřené na styl vedení a řízení nebo dotazníky zaměřené na zjišťování temperamentu.

3.7.4 Assessment centra

Dle Hroníka (2002) představují tato centra časově ohraničenou zkoušku, která je realizována za účasti interních a externích pozorovatelů. Předem není stanoveno, jakého výsledku má být dosaženo, který výsledek je tedy správný. Je zde uplatňován takzvaný princip různého úhlu pohledu.

Tato hodnotící centra v sobě spojují celou řadu simulací týkajících se manažerské práce a napomáhají diagnostikovat způsobilost manažerů nebo i uchazečů zastávat manažerskou funkci a plnit tak svěřené povinnosti. Používají se zde rozhovory, testy, případové studie, simulované problémy, manažerské hry, skupinové diskuze s cílem odhalit současnou ale i budoucí způsobilost aktérů.

Poskytuje tak komplexní pohled na manažerské schopnosti jednice. Sloužit by tato centra měla jak k získávání vhodných pracovníků, tak k identifikaci potřeby rozvoje stávajících zaměstnanců. Motivuje proto k vlastnímu rozvoji, participaci na rozvoji potenciálu a poskytuje potřebnou zpětnou vazbu.

3.7.5 Další metody

Pokud chtějí společnosti posuzovat úroveň kompetencí, mohou si zvolit z celé řady dalších metod. Mezi nejpoužívanější metody posledních let patří například **hodnocení 360°**.

Jedná se o hodnocení manažerů prostřednictvím přímých nadřízených a podřízených, kolegů, ale také externích zákazníků a dodavatelů. Umožňuje tak pohled na manažerské kompetence z více stran. Zjištění nedostatků ze strany hodnotitelů z blízkého okolí může daného zaměstnance motivovat k zlepšení jeho kompetencí.

Sebehodnocení je možno uplatnit v organizacích, kde manažeři bez problému přejímají zodpovědnost za své výsledky a mají rádi svou práci. Pak totiž přijímají věcnou kritiku a nebojí se učit novým manažerským metodám.

Jedna z nejpoužívanějších metod se nazývá **CBI** (Competency Based Interview) a využívá se v oblasti práce s lidmi. Přeložit ji můžeme jako strukturovaný rozhovor, který pomáhá identifikovat a analyzovat minulé pracovní události a rozpoznat tak současný stav vlastních kompetencí.

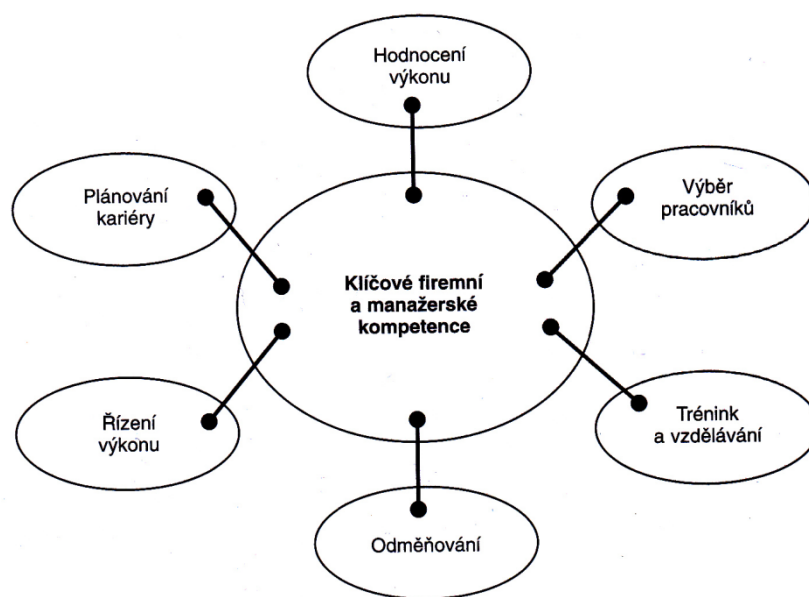
3.8 Využití kompetenčních modelů

V intervalu posledních deseti let se staly kompetenční modely nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Dle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) se v posledních šedesáti letech událo mnoho příznivých změn. Ty vyzdvihly roli lidských zdrojů jakožto významného prvku, který je jednou z hlavních příčin úspěchu organizací.

Kompetenční modely podle Procházky, Vaculíka, Smutného (2013) poskytují pozitivní přínosy nejenom jednotlivcům v rámci organizace, ale také organizaci samotné. Pro jednotlivce znamenají například zpřehlednění množiny užitečných vzorců chování, pro společnost pak představují jednodušší rozlišení výkonu jednotlivců.

Nyní si ukážeme typické situace, které popsal Kovács (2009), v nichž dochází k využití přístupu kompetenčních modelů. Pro lepší znázornění jsme zařadili obrázek č. 3.3, ve kterém jsou zachyceny základní oblasti pro využití těchto modelů.

Obr. 3.3 Využití modelu kompetencí



Zdroj: Kovács (2009, s. 136)

3.8.1 Hodnocení výkonu

Hodnocení pracovního výkonu můžeme považovat za jednu ze stěžejních personálních činností. Pozornost bychom měli zaměřit na hodnocení výsledků vzhledem ke stanoveným cílům. Následně musíme poskytnout informace o dosavadní efektivnosti práce zaměstnanců. Zdůraznit co bylo provedeno dobře a jakou cestou se do budoucna ubírat, stejně jako upozornit na to, čemu se příště vyhnout. K tomuto účelu nejlépe slouží rozhovory s otevřenou výměnou názorů. Na závěr by mělo dojít k vzájemnému porozumění a spolupráci na zlepšování budoucího pracovního výkonu a odstraňování stávajících problémů.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) definovali tři kroky pro vytvoření systému hodnocení založeného na kompetencích zaměstnanců.

Nejprve je nutná **identifikace kompetencí** potřebných k nadstandartnímu výkonu na dané pracovní pozici, společně s definováním očekávané míry rozvoje daných kompetencí.

Následuje **vytvoření modelu**, ve kterém zajistíme potřebné podklady, definujeme celkovou kompetenci, způsob a pravidelnost hodnocení.

V posledním kroku přijde na řadu **zaškolení pracovníků** v používání formulářů, chápání kompetencí, trénink dovedností pro zvládání hodnotícího rozhovoru. Své místo

v celkovém hodnocení by měly dostat také názory nadřízených i hodnoceného jedince. V rámci hodnocení kompetencí musíme získat důkaz o kompetenci samotné a jejím rozvoji, který učiní naše hodnocení, objektivní.

Výsledkem hodnocení je dle Kováce (2009) znalost současné úrovně kompetencí, rozdíl v požadované úrovni, následné vypracování akčního plánu rozvoje kompetencí a v neposlední řadě určení míry pomoci při rozvoji ze strany organizace.

3.8.2 Rozvoj zaměstnanců, kompetencí

Rozvoj by měl být zaměřen na snižování rozdílu mezi úrovní dosahovaného výkonu a žádoucího výkonu. Dle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) se tento rozvoj skládá ze čtyř základních kroků:

- **identifikace klíčových kompetencí** pracovníků a také jejich projevů chování nutných k výkonu dané pracovní pozice,
- **tvorba, výběr nástrojů** potřebných k zjištění míry rozvoje kompetencí (360° zpětná vazba),
- **zajištění příležitostí** pro rozvoj kompetencí (koučování, tréninkové programy), podstatou je co nejvíce zkrátit fázi učení a příprav, aby bylo co nejdříve dosahováno cílového stavu,
- **implementace naučeného** do každodenního pracovního života.

Je důležité mít na paměti, že proces rozvoje není pouze otázkou aktivního přístupu organizace, personalisté, externích specialistů, ale důležitý je hlavně přístup vzdělávaného jedince. Snahu o rozvoj definoval Drucker (1995, in Kovács, 2009, s. 139) takto: „Rozvoj je vždy rozvojem sebe sama. Nic by nemělo být pro podnik absurdnější, než přijmou odpovědnost za rozvoj člověka. Odpovědnost spočívá na jednotlivci, jeho schopnostech, jeho úsilí.“.

Zvyšovat úroveň lze téměř u všech kompetencí, avšak u některých je tento proces komplikovanější a obtížnější. Rozvoj vždy znamená změnu chování směrem k tomu, co je požadováno. Abychom byli schopni kompetenci rozvíjet, musíme nejprve zjistit, čím je tvořena. U konkrétního zaměstnance by měl být probuzen zájem o vlastní rozvoj a následné aktivní převzetí odpovědnosti.

Rozvoj kompetencí může být realizován více způsoby. Dle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) je základem identifikovat rozvojovou potřebu a zhodnotit jakou intervenci by bylo nejvhodnější použít. Existují například **tréninky rozvoje dovedností** zaměstnanců, které patří k nejrozšířenějším způsobům. Rozvíjeny jsou obvykle základní manažerské dovednosti potřebné k výkonu každé vedoucí pozice. Vychází ze základního manažerského cyklu tvořeného plánováním, organizováním, implementací a kontrolou. Tréninky jsou realizovány v menších skupinkách po 8 až 15 členech. Střídají se zde například individuální a skupinové cvičení, případové studie, prezentace či hraní rolí.

Další možností jak rozvíjet kompetence pracovníků je přístup založený na intenzivní zpětné vazbě nazvaný **hodnocení 360°**. Tuto metodu jsme již zmínili v kapitole 3.8.4. Příležitost diskutovat o vzájemném hodnocení představuje první důležitý krok při následném rozvoji kompetencí.

Jinou velmi efektivní metodou jsou **rozvojové vztahy**. Tento přístup vychází z vytvoření vztahu mezi dvěma nebo více pracovníky s cílem vzájemné podpory ve formě mentoringu, koučingu nebo partnerství.

3.8.3 Výběr zaměstnanců

Dle Bermana (1997) je posuzování potenciálních zaměstnanců na základě kompetencí součástí rozhodování zaměstnavatelů stále v širším rozsahu.

Metody výběru pracovníků bývaly založeny na hodnocení minulých zaměstnavatelů, na základě kterého mohou pouze odhadovat předpoklady do budoucna. Vše záleželo na minulých úspěších. Nebylo však zřejmé, zda požadavky kladené na pracovníka v předchozích organizacích budou shodné s požadavky, které by na něj měl potenciální nový zaměstnavatel. Kovács (2009) zmiňuje možnost objektivního způsobu vybírání pracovníků, a to formou využití právě kompetenčních modelů.

Pokud se rozhodneme vybírat pracovníky na základě kompetenčních modelů, měli bychom dle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) mít v první řadě dostupný validovaný model. Nejčastější metodou zjišťování kompetencí potenciálního pracovníka je rozhovor, který by měl být veden proškoleným tazatelem. Správný tazatel by měl být schopen přesně cílit otázky tak, aby z odpovědí mohl vyčíst co nejvíce informací.

Pokud se organizace rozhodne vybírat pracovníky na základě kompetencí, mívá k tomu nejčastěji důvody typu **nízký výkon a produktivita**, které je trápí na důležitých pracovních pozicích. Dále to může být **vysoká fluktuace**, kterou lze snížit preciznějším výběrem vhodných kandidátů. Také potřeba **organizační změny** vyžaduje přesun lidí na nové pozice, kde je očekáván dostatečný výkon i za změněných podmínek. Také například **náročnost na zaučení** pracovníka může být snížena až o 50 % v rámci zkrácení doby potřebné pro osvojení přiřazených činností. **Plánování postupu** se týká situací, kdy nám odchází pracovníci do důchodu, nebo se rozbíhá nová výroba.

3.8.4 Plánování kariéry

Pravidelné hodnocení úrovně kompetencí je důležité také pro plánování kariérního postupu pracovníků, kdy jsou na volné pozice vybíráni ti nejvhodnější zaměstnanci.

Pro úspěšné kariérní plánování bychom se měli držet následujících kroků, které definovali Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004):

- identifikace klíčových pozic s ohledem na budoucí očekávání,
- vytvoření kompetenčních modelů týkajících se kritických pracovních pozic, ale také pozic na ně navazujících, důležité je zjistit a kombinovat cesty v kariérním růstu přes hierarchicky seřazené pracovní pozice s požadovanými kompetencemi pro nadstandartní výkon příslušných činností,
- dále musíme posoudit uchazeče z hlediska požadovaných kompetencí, to znamená vybrat ten nejlepší způsob hodnocení kompetencí a jejich projevů, které byli identifikovány v předchozím kroku,
- v poslední fázi je rozhodnuto o tom, koho povýšit, ale zároveň je možné na základě zjištěných úrovní kompetencí navrhnout rozvojové programy pro pracovníky (nejenom ty povýšené).

4 Charakteristika organizace

V rámci naší diplomové práce jsme si vybrali společnost, ve které budeme provádět patřičný výzkum s orientací na návrh kompetenčního modelu vycházejícího z podstaty konkrétní pracovní pozice. V zájmu zachování anonymity společnosti budeme používat smyšlený název AA.

4.1 Společnost AA

Jedná se o malou, ryze českou společnost, která vznikla v roce 1993. Hlavním úkolem tohoto rodinného podniku je zakázková strojní výroba stojící na zákaznickově vlastní dokumentaci. Společnost AA také poskytuje technickou podporu při řešení problémů a konzultační pomoc týkajících se výroby velkých celků. Vlivem snahy uspokojit nejrozmanitější požadavky zákazníků rozšířila tato společnost své služby o povrchové úpravy materiálu, ořezavzdorné návary nebo svářečské práce. K vlastnoručně zhotoveným výrobkům nabízí také tlakové a materiálové zkoušky, dopravu zboží a dodávku veškerého hutního materiálu.

Ačkoliv se jedná o malou rodinnou firmu, je zde dosahováno za období kalendářního roku milionových obrátů. Tato společnost si i přes velkou konkurenci, ať už větších či menších firem, vydobyla své místo mezi vyhledávanými firmami.

4.1.1 Mise, vize, cíle

V interních záznamech nejsou nikde zmiňovány vize, mise ani cíle společnosti, ty jsme museli odvodit dle přístupu majitele společnosti k celkovému pojetí společnosti. **Misi** bychom mohli definovat jako snahu o zakázkovou strojní výrobu poskytovanou subdodavatelům, nebo konečným spotřebitelům. Toto poslání bychom mohli doplnit o informaci, že společnost klade důraz na individuální požadavky každého zákazníka.

Vize, jakožto inspirační pobídka, by měla udávat směr při budoucím rozhodování. Měla by popisovat, čeho chce společnost dosáhnout, jakými změnami by měla projít. Vizí pro společnost AA by se mohl stát následující výrok. Společnost se bude neustále zdokonalovat ve způsobech obrábění a kovovýroby, bude využívat moderních technologií jako je řezání vodním paprskem, bude dále rozšiřovat své pole působnosti, a to směrem na západ, bude následovat přání zákazníků a co nejlépe uspokojovat jejich požadavky.

Cílem společnosti AA by pak mohlo být zvýšení obrátu o 15-20 % v průběhu následujících pěti let v důsledku expanze na zahraniční trhy. To vše spojeno s důrazem na stále se zlepšující doprovodné služby a uspokojování zákaznických potřeb, to znamená budování dobrého jména společnosti.

4.1.2 Struktura společnosti AA

Vzhledem k velikosti společnosti není její struktura nijak složitá ani široká. Ve společnosti pracuje celkem 12 lidí. Činnosti, které není tento podnik schopen obstarat svépomocí, svěřil do rukou externích specializovaných firem. Jedná se konkrétně o oblast účetnictví. Strukturu této firmy jsme znázornili pomocí obrázku 4.1.

Na vrcholu celé struktury je **majitel** společnosti, který se aktivně zapojuje do jejího vedení a řízení. Navenek vystupuje jako jednatel společnosti a je v úzkém kontaktu se zaměstnanci na všech hierarchických pozicích. Představuje zde silnou autoritu.

Jeho přímou podřízenou je **fakturantka**, která se stará o došlé poptávky, vyřizuje nabídky, reaguje na objednávky, vystavuje dodací listy, stará se o fakturaci objednávek a celkově o administrativní práci.

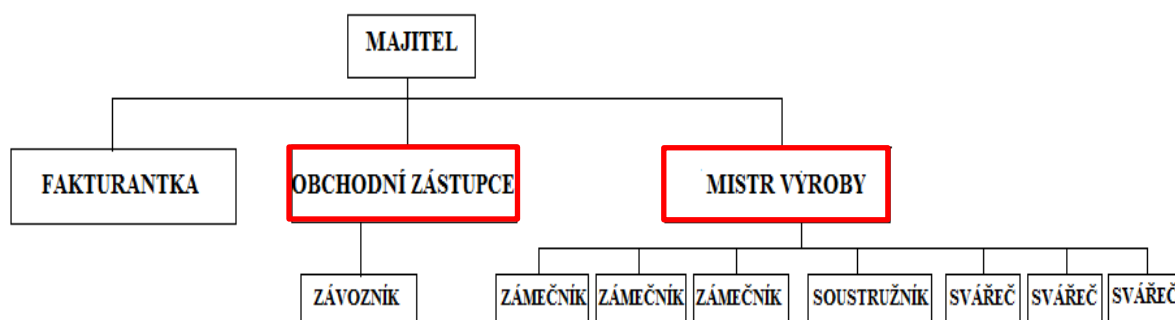
Dalším přímým podřízeným je **obchodní zástupce**. Jedná se o první námi vybranou pracovní pozici, pro kterou budeme navrhovat kompetenční model. Danou pozici si podrobněji popíšeme v kapitole 4.2.

Obchodní zástupce má pod sebou jednoho podřízeného, kterého bychom mohli nazvat **závozníkem**. Jedná se o pracovníka, který má na starost pomocné práce, manipulační práci ve skladu a stará se také o obsluhu jednoduchých strojů. Zajišťuje rozvoz materiálu či hotových výrobků.

Třetím a posledním přímým podřízeným majitele je **mistr výroby**. Ten má na starosti tři úseky s různým zaměřením dělníků, kterým rozděljuje práci. K této pracovní pozici budeme také navrhovat kompetenční model a detailněji si ji popíšeme v kapitole 4.3.

Na prvním úseku pracují tři **zámečníci**, kteří brousí či jinak připravují materiál pro následné obrábění. Mají také za úkol, jeli třeba, finální nátěr výrobku. Na druhém úseku pracuje pouze jeden **soustružník**, který pomocí přítomných soustruhů opracovává materiál. Na třetím úseku můžeme najít tři **svářeče**, jejichž činností je sváření hlavních komponent k sobě a vytváření konečného produktu. Nad všemi těmito činnostmi dohlíží mistr.

Obr. 4.1 Struktura společnosti AA



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Obchodní zástupce

Obchodní zástupce (OZ) má na starost většinu zakázek, kdy vyhledává potenciální zákazníky, zodpovídá všechny jejich dotazy a poskytuje potřebné informace takovým způsobem, aby vzbudil zájem. Ujednává zakázky se všemi jejich náležitostmi a podmínkami. Snaží se vyjít zákazníkům vstříc, ovšem s ohledem na zájmy společnosti. O velkých zakázkách se radí s majitelem společnosti, který chce být vždy obeznámen s netypickými či velkými objednávkami.

Jelikož je zodpovědný za nákup materiálu a zboží, musí úzce spolupracovat s mistrem výroby, který jej musí vždy obeznámit se stavem skladu. Snaží se vytvářet dlouhodobé pracovní vztahy s klienty, jelikož tato firma profituje především z opakovaných zakázek svých stálých zákazníků.

Ačkoliv má oficiálně pod sebou pouze jednoho zaměstnance, prakticky v některých oblastech přímo zastupuje jednatele společnosti. Je tedy nutné, aby dokázal vést lidi, předával jim základní informace, motivoval je k včasnému plnění úkolů. Musí mít i komunikační dovednosti, jelikož je často potřeba pozměnit dohodnuté termíny a přesvědčit tak zákazníky o odkladu. Značně působí také na podřízené mistra výroby, kteří jej uznávají a váží si jeho rad a zkušeností.

Jedná se o časově náročnou práci. Obchodní zástupce pracuje často přesčas a v době svého osobního volna by měl být k dispozici alespoň na telefonu či mailu. Je pod neustálým stresem, jelikož se musí denně vypořádávat s překážkami, nejčastěji ve formě zpožděných zakázek, nezaplacených pohledávek, nebo problémů ve vlastní výrobě.

4.3 Mistr výroby

Na pozici mistra výroby (MV) je velmi důležité organizovat práci všech podřízených dělníků, ale také svou vlastní. Zásadní je naplánovat všechny pracovní činnosti, aby na sebe navazovaly a nevznikaly tak prostoje. Rozděluje úkoly mezi jednotlivé zaměstnance a stanovuje jim termíny dokončení v závislosti na termínu zakázek.

Vzhledem k tomu, že zodpovídá za celou dílnu, musí stanovovat přísné předpisy a normy, u kterých následně kontroluje jejich dodržování. Zásadní je bezpečnost práce na pracovišti, dbá tak o eliminování všech možných rizik úrazu, kterých je v takovém prostředí nespočet. Zodpovídá také za drahé stroje a vybavení dílny. Musí zajišťovat pravidelné kontroly a seřizování.

Jelikož organizuje práci všech podřízených, je nutné mít potřebné vůdčí schopnosti a přiměřenou autoritu. Vzhledem k materiálu, se kterým se pracuje, musí jasně a srozumitelně podávat své požadavky dělníkům. Mistr výroby je v těsném kontaktu s obchodním zástupcem, se kterým projednává stupeň dokončení zakázek, potřebu materiálu a jiného zboží. Jelikož zodpovídá za kvalitu dokončených zakázek, snaží se průběžně kontrolovat všechny zásadní aspekty práce.

Na pracovišti jsou jistě důležité i osobní vztahy, mistr výroby proto musí být objektivní ke všem svým podřízeným, aby nevznikaly rozepře a dusná atmosféra, která by komplikovala práci a zvyšovala nebezpečí úrazu. Musí proto ke všem přistupovat stejně a odměňovat nebo naopak trestat dle zásluh.

Tato pracovní pozice je však také o fyzické práci, kdy mistr musí sám realizovat řadu zakázek, nebo alespoň jejich částí. Důležitá je manuální zručnost a znalost daného oboru. Má značný přehled o všech materiálech, se kterými přijde do kontaktu. Všechny zakázky, které dostane pouze v dvourozměrné podobě, musí být schopný ve své fantazii přeformátovat na 3D rozměr a získat tak dokonalý přehled o finální podobě výrobku.

5 Metodika tvorby kompetenčních modelů

V rámci této kapitoly si přiblížíme použité postupy při navrhování kompetenčních modelů. Osvětlíme si jednotlivé kroky, které jsme museli postupně realizovat, abychom mohli ke stanovenému cíli dospět. Výchozím výstupem této části bude podklad pro vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro pozici obchodního zástupce a mistra výroby v rámci zvolené organizace. Jednotlivé fáze, tedy přípravnou, získávání dat, analýzu a klasifikaci informací, návrh kompetenčního modelu a také vyjasnění očekávání, kterými jsme postupně vedli náš projekt, si osvětlíme v následujících podkapitolách. Popíšeme také fázi ověřování a implementace, i když pouze v teoretické rovině.

5.1 Fáze přípravná

Nejprve jsme se museli věnovat přípravné etapě, ve které jsme nachystali všechny potřebné podklady, stanovili konečné cíle a také postupy. V rámci naší práce pro nás bylo velmi důležité navázat úzkou spoluprací s vybranou společností. Na základě vytvořeného vztahu jsme mohli následně stínovat osoby na vybraných pozicích a sledovat je tak při jejich každodenní činnosti.

Součástí příprav bylo také seznámení jednatele, obchodního zástupce a mistra výroby s podmínkami spolupráce. Podstatné pro nás bylo získat jejich svolení a příslib kooperace na písemném dotazování, ale také osobním rozhovoru.

Důležité tedy bylo stanovit pozice, které budeme dále sledovat. Jak jsme již popsali v předchozí kapitole charakterizující organizaci, pracovní pozice, kterými se budeme po zbytek naší diplomové práce zabývat, jsou obchodní zástupce a mistr výroby společnosti AA. Zaměříme se na hledání takových kompetencí, které podporují efektivní výkon pracovních činností. Pro pracovní pozici obchodního zástupce nebyl společností AA vytvořen popis pracovního místa, vycházíme tedy z popisu NSP (2012), který si doplníme o informace vztahující se konkrétně k naší pracovní pozici. Tento popis jsme vložili jako přílohu č. 1.

Pro pozici mistra výroby, obdobně jako pro pozici obchodního zástupce, nebyl společností AA daný popis vytvořen. Z toho důvodu jsme se inspirovali popisem z NSP (2012). Zde jsme sice nenašli konkrétní pozici mistra výroby, ale podobnou pozici s názvem mistr lisovny. Jednotlivé informace jsme si upravili s ohledem na podmínky, v nichž se mistr nachází. Takto vytvořený popis jsme vložili jako přílohu č. 2.

5.2 Fáze získávání dat

V případě získávání dat jsme se rozhodli pro různé metody sběru. Pokud pomineme literární řešerši využívanou hlavně v části zaměřené na teoretická východiska, jsou zde další způsoby, kterými jsme byli schopni získat potřebné informace.

Abychom mohli lépe porozumět celkovému fungování společnosti, rozhodli jsme se využít ke sběru potřebných informací pozorování a stínování. Díky pozorování jsme mohli zjistit, jak probíhá řetězec činností související s jednotlivými zakázkami. Viděli jsme tak zapojení jedinců na sledovaných pozicích do celého koloběhu. Díky osobní přítomnosti ve společnosti jsme si také mohli vytvořit obrázek o vztazích mezi zaměstnanci a majitelem. Bylo nám také dovoleno nahlédnout do interní dokumentace. Díky ní jsme získali přehled například o velikosti zakázek, či administrativní složitosti celého systému. Pomocí stínování, kdy jsme doprovázeli pracovníky na vybraných pozicích během jejich pracovního dne, jsme získali přehled o každodenní náplni jejich práce a činnostech, které musí zastat.

Využili jsme písemného dotazování. Nejprve jsme museli vytvořit návrh dotazníku. Nechtěli jsme, aby byli dotázání ihned v úvodu spolupráce zahlceni otázkami, proto jsme stanovili pouze jednu otevřenou otázku. Zněla jednoduše a srozumitelně. Jednatele, tedy nadřízeného, a obchodního zástupce jsme se zeptali, co by měl efektivní a správně fungující obchodní zástupce dělat, jaké by měl mít dovednosti. Poprosili jsme je o výčet těch projevů chování, které podle nich podporují výkonnost na dané pozici, nebo neodmyslitelně patří k náplni každodenních úkolů. Obdobně jsme postupovali u dotazování mistra výroby a jednatele. Opět jsme jim vysvětlili, jaký očekáváme výstup, ale tentokrát pro pozici mistra výroby. Měli opět popsat každodenní činnosti, které by měl jedinec na pozici mistra výroby zastávat, aby podával dobré výkony a dokázal se ujmout všech potřebných úkolů. Na základě získaného výčtu projevů chování jsme mohli přejít k další fázi.

Písemného dotazování jsme využili také při zjišťování názoru obchodního zástupce a jednatele ohledně požadované úrovně jednotlivých kompetencí, společně s jejich důležitostí pro vykonávání pracovní pozice obchodního zástupce. Vytvořené dotazníky přikládáme jako přílohu č. 7 a přílohu č. 9. Obdobně jsme postupovali u pozice mistra výroby, kde jsme zjišťovali požadovanou úroveň a důležitosti jednotlivých kompetencí pro mistra výroby. Dotazníky jsme umístili do příloh jako přílohu č. 8 a přílohu č. 10. U zmíněných dotazníků

jsme vycházeli také z kompetencí uvedených v NSP (2012). O které kompetence se jedná, uvádíme v kapitole 5.5.

V naší práci jsme také využili osobních rozhovorů, které nám pomohly sjednotit názory jednatele společnosti a obchodního zástupce ohledně jeho pozice a také jednatele a mistra výroby tentokrát ohledně mistrovské pozice. Rozhovory jsme zaměřili na výsledky získané ze zmíněných dotazníků. Naše rozhovory probíhaly v prostorách kanceláře jednatele společnosti. Díky tomu jsme nebyli ničím rušeni a konverzace probíhala bezproblémově. Ve známém prostředí se všichni zapojení do rozhovoru mohli plně soustředit na své odpovědi a nebyli tak ničím rozptylováni. Znamé prostředí také navozovalo příjemnou a uvolněnou atmosféru. Zásadní pro získání věrohodných výsledků byly vztahy mezi jedinci na sledovaných pozicích a jednatelem. Vzhledem k příbuzenskému vztahu, jak jsme již zmínili, jedná se o rodinnou firmu, se nikdo neostýchal prosadit si svůj názor a jít tak proti názoru svého nadřízeného. Získaná data tak nebyla ovlivněna například strachem z autority či nepřekonatelným respektem k názoru jednatele.

Využili jsme tak panelu expertů, který byl založen na názoru nadřízeného, osoby vykonávající danou pozici a také jsme jej následně doplnili o náš externí názor opírající se o informace poskytnuté Národní soustavou povolání.

5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Na otázku, co by měl efektivní a správně fungující obchodní zástupce/mistr výroby dělat, jaké by měl mít dovednosti, jsme získali výčet projevů chování, které podle dotázaných podporují výkonnost na dané pozici, nebo neodmyslitelně patří k náplni každodenních úkolů. Získané odpovědi jsme museli správně pojmenovat, zestručnit a dát jim konečnou podobu. Vzhledem k podobnosti odpovědí obou dvojic dotázaných nebylo těžké vybrat seznam přibližně čtyřiceti požadavků na chování, které bylo oběma považováno za důležité pro vykonávání potřebných pracovních činností a k podávání požadovaného výkonu. Stejný postup jsme zvolili pro pozici obchodního zástupce i mistra výroby.

Následně jsme se společně pokusili dané projevy požadovaného chování seskupit na základě jisté podobnosti a vytvořit tak relativně homogenní skupinu. Tu jsme poté souhrnně nazvali a zařadili pod kompetence. Vzniklo nám takhle pro každou pracovní pozici čtrnáct a třináct kompetencí. Celou situaci jsme přehledně zaznamenali v příloze č. 3. pro obchodního zástupce a v příloze č. 4 pro mistra výroby.

Při výběru důležitých kompetencí jsme také vycházeli z NSP (2012). Pro pozici obchodního zástupce máme shodně zařazeny kompetence komunikace, kooperace, flexibilita, uspokojování zákazníků, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, ochota zdokonalovat se, vlastní iniciativa, práce s informacemi, leadership, překonávání stresu. Jednotlivé kompetence se mohou nepatrně lišit názvem, ale pod danými pojmy se skrývá stejný význam.

U pozice mistra výroby jsme nenašli v NSP (2012) odpovídající popis, proto jsme se rozhodli vyhledat pozici nejpodobnější našemu mistrovi. Vycházeli jsme tedy z pozice mistra lisovny. Zde máme shodně zařazeny kompetence komunikace, kooperace, tvořivost, výkonnost, řešení problémů, plánování a organizování, ochota zdokonalovat se, práce s informacemi, leadership.

Na základě klasifikace informací do podoby jednotlivých kompetencí nám tedy vznikl seznam kompetencí pro každou zkoumanou pozici. Takto vytvořený seznam jsme museli dále doplnit o charakteristiku jednotlivých kompetencí. Zde jsme vycházeli z požadavků na chování, připadající každé pozici, a také z popisu kompetencí uvedených dle NSP.

Vytvořený popis jsme zařadili jako přílohu č. 5 pro pozici obchodního zástupce a jako přílohu č. 6 pro mistra výroby. Takto vytvořený seznam nám bude následně sloužit jako výchozí data pro stanovení důležitosti jednotlivých kompetencí v následujících fázích.

5.4 Fáze popisu a tvorby kompetencí

Dále bylo nutné zjistit, zda jsme opravdu obsáhli v klasifikaci informací takové kompetence, které jsou důležité pro výkon jednotlivých pozic, v závislosti na náplni práce. Důležitost kompetencí v našem modelu jsme se rozhodli zjistit pomocí dotazníků, které jsou uvedeny v přílohách. Pro pozici obchodního zástupce jsme zařadili přílohu č. 7 a pro zjištění důležitosti kompetencí v modelu pro mistra výroby sloužila příloha č. 8.

Naše dotazníky obsahovaly úvod do řešené problematiky s žádostí o vyplnění. Respondenti měli po přečtení charakteristik kompetencí rozhodnout, jak je která kompetence, pro výkon práce důležitá. Volili ze škály pěti úrovní. Pro lepší představu uvádíme tabulku 5.1, která byla také součástí dotazníků. Zde můžeme vidět jednotlivé úrovně, které měli dotázaní přiřadit ke každé z kompetencí. Zvolili jsme jednoduchou pěti stupňovou škálu. Úrovně pak představovaly vzestupnou důležitost od první, představující nedůležitou kompetenci pro výkon dané pozice až po pátou, která znamenala úplnou nepostradatelnost kompetence.

Tabulka 5.1 Charakteristika důležitosti

Důležitost	Úroveň	Charakteristika úrovně
	1	Uvedená kompetence je pro výkon dané pracovní pozice nedůležitá.
	2	Uvedená kompetence je pro výkon dané pracovní pozice spíše nedůležitá.
	3	Uvedená kompetence je pro výkon dané pracovní pozice spíše důležitá.
	4	Uvedená kompetence je pro výkon dané pracovní pozice důležitá.
	5	Uvedená kompetence je pro výkon dané pracovní pozice nepostradatelná.

Zdroj: vlastní zpracování

Následně jsme museli pro každou kompetenci vytvořit její pěti stupňovou škálu. Tyto úrovně představovaly vždy popis dané kompetence odpovídající úrovni jedna až pět. Přičemž úroveň jedna představovala nejhorší možné pojetí kompetence vycházející z naprostého nezvládnání požadovaných činností pro pozici obchodního zástupce i mistra výroby. Oproti tomu úroveň pět znamenala dokonalé pojetí kompetence vycházející z optimálního zvládnání požadovaných úkolů a činností.

Navržené stupně kompetencí uvádíme jako součást přílohy č. 9 pro obchodního zástupce a přílohu č. 10 pro pozici mistra výroby. Jedná se o dotazníky pro hodnocení jednotlivých úrovní kompetencí, do kterých jsme umístili vytvořené charakteristiky úrovní kompetencí.

5.5 Fáze tvorby kompetenčního modelu

Vytvoříme-li seznam požadovaných kompetencí ke každé ze zkoumaných pracovních pozic, přiřadíme k nim projevy žádoucího chování, vytvoříme také úrovně jednotlivých kompetencí, můžeme přejít k samotnému vytvoření kompetenčního modelu.

Samotný kompetenční modelu vytvoříme pomocí kombinovaného přístupu. Zde budeme vycházet z informací NSP (2012). Což představuje vypůjčený přístup. Díky tomu získáme data ověřená odborníky, to vše v relativně krátkém čase. Takovýto model by však zcela neodpovídal situaci, ve které se jedinci na zkoumaných pozicích nachází, proto částečně využijeme přístup šitý na míru. Ten nám zaručí odražení specifických podmínek na námi vytvořeném modelu.

V předchozí kapitole 5.3 jsme již uvedli kompetence, které jsme přebrali z NSP (2012). I takto vypůjčená data jsme si však přizpůsobili našim podmínkám. Zbylé kompetence jsme si sestavili dle činností, které musí obchodní zástupce a mistr výroby zastávat, aby efektivně vykonávali dané pozice a úkoly s nimi související.

Pro pozici obchodního zástupce jsme si tedy vypůjčili komunikaci, kooperaci, flexibilitu, uspokojování zákazníků, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, ochotu zdokonalovat se, vlastní iniciativu, práci s informacemi, leadership, překonávání stresu. Tyto kompetence jsme doplnili na míru šitými kompetencemi schopnost rozhodovat a podnikatelské myšlení.

U pozice mistra výroby jsme vycházeli z pozice mistra lisovny. Zde máme shodně zařazeny kompetence komunikace, kooperace, tvořivost, výkonnost, řešení problémů, plánování a organizování, ochota zdokonalovat se, práce s informacemi, leadership. Tyto kompetence jsme doplnili o rovný přístup, schopnost rozhodovat, představivost a soustředěnost.

5.6 Fáze vyjasnění očekávání

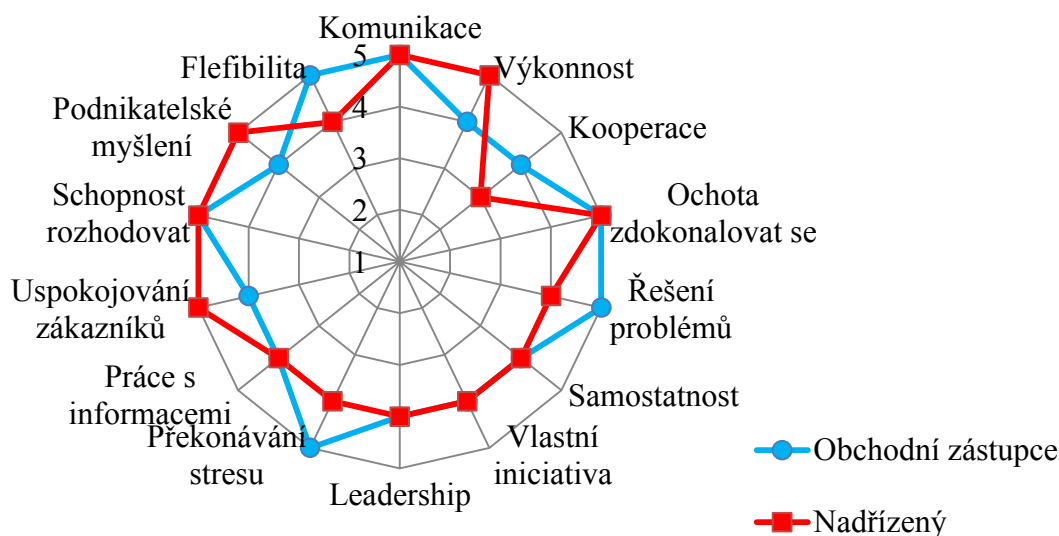
Na základě dotazníkového šetření jsme získali potřebná data pro stanovení důležitosti pro obchodního zástupce a mistra výroby, ale také vytyčení úrovní kompetencí nutných pro efektivní výkon pracovních činností souvisejících s pozicemi obchodního zástupce a mistra výroby. V této fázi se pokusíme na základě názorů jedinců na zkoumaných pozicích, nadřazeného a také NSP stanovit jednotný pohled na důležitost a také požadovanou úroveň daných kompetencí. Jednotné hodnocení zaneseme do tabulek.

5.6.1 Důležitost kompetencí pro obchodního zástupce

Díky písemnému dotazování jsme obdrželi data ohledně důležitosti kompetencí pro pozici obchodního zástupce. Takto získané informace prezentujeme formou grafického znázornění, abychom dosáhli lepší přehlednosti. Pro důležitost kompetencí obchodního zástupce jsme zařadili graf 5.1. Zde můžeme vidět, v jakých oblastech obchodní zástupce a jednatel společnosti shodují, a ve kterých se naopak rozcházejí. Jednotlivé rozdíly si následně popíšeme.

Graf 5.1 Důležitost kompetencí pro obchodního zástupce

Důležitost kompetencí - Obchodní zástupce



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5.1 můžeme vyčíst, které oblasti jsou dle dotázaných nejdůležitější pro **obchodního zástupce**, a které považují za méně důležité. Z výsledků zanesených v grafu je patrné, že u žádné kompetence se názor obchodního zástupce a nadřízeného nelišil o více než jednu úroveň.

Ke shodě došlo u kompetence **komunikace**, které opět přiřadili oba dva úroveň pět. Pro výkon této pozice je nezbytné, aby byl daný jedinec komunikativní, aby dokázal naslouchat přáním zákazníků a aby jim dokázal své názory sdělovat patřičným způsobem. Musí si umět získat a udržet pozornost zákazníků.

Dále se nadřízený a obchodní zástupce shodují na důležitosti **ochoty zdokonalovat se**. Této kompetenci oba přiřadili důležitost pět, tedy nejvyšší. Je nezbytné, aby se zástupce neustále informoval o nových obchodních, právních ale také technologických změnách, které se přímo dotýkají pole jeho působnosti.

Zástupce musí být také **samostatný** a mít patřičnou schopnost **vést lidi**, tyto kompetence získaly od dotázaných stupeň důležitosti čtyři. OZ často sám řeší nejrůznější situace a musí si umět poradit bez názoru další osoby. Vedení lidí se od něj také očekává, jelikož často zaujímá místo svého nadřízeného.

Jsou zde kompetence, na jejichž stupni důležitosti se shodli oba dotázaní. Patří zde **Vlastní iniciativa**, kterou hodnotí jako důležitou pro vykonávání dané pozice. Obchodní zástupce musí vždy dělat něco nad rámec svých povinností, aby byl skutečně úspěšný, musí se sám zajímat o svou práci.

OZ musí umět **pracovat s informacemi**. Tato kompetence získala od obou dotázaných stupeň důležitosti čtyři. OZ musí denně vyhledávat nové informace a umět s nimi pracovat, měl by být také schopen sdělovat své požadavky jiným zaměstnancům bez zkreslení.

Schopnost rozhodovat je dle výsledků také nepostradatelná. Obchodní zástupce musí denně řešit nejrůznější situace a dělat těžká rozhodnutí. Musí být tedy připraven nést za své rozhodnutí odpovědnost a patřičné riziko.

Nyní přejdeme ke kompetencím, ve kterých se přiřazený stupeň důležitosti lehce odlišoval. Kompetence pojmenovaná **výkonnost** je nepostradatelná pro nadřízeného, tedy jednatele společnosti. Ten zastává názor, že by si měl zaměstnanec vždy plnit veškeré povinnosti a zvládat stanovené úkoly v co možná nejkratším čase.

Nadřízený má také pocit, že **kooperace** je pouze spíše důležité, oproti názoru OZ, který této položce přiřadil vyšší důležitost. Nadřízený předpokládá, že když není OZ v tak těsném kontaktu s ostatními zaměstnanci, není pro něj důležité spolupracovat. OZ to však vidí jinak, protože sám nejlépe vidí jak je spolupráce důležitá, i když nemusí být tak častá.

Rozdílného hodnocení jsme také dosáhli u kompetence **řešení problémů**. OZ zde spatřuje nejvyšší důležitost, jelikož se sám denně potýká s nesčítným množstvím menších či větších problémů, které musí sám překonávat. Tuto skutečnost si nadřízený tolik neuvědomuje, z toho důvodu přiřadil nižší hodnocení.

OZ přikládá kompetenci **zvládání stresu** stupeň důležitosti pět, tedy nevyšší, protože sám nejlépe ví, v jak proměnlivém prostředí se pohybuje. Je na něj vyvíjen velký tlak jak ze strany majitele, tak ze strany zákazníků, kteří například naléhají na termíny dodání. Každodenně se vypořádává s problémovými situacemi, proto musí být opravdu odolný a umět se od všeho oprostit.

Co se **uspokojování zákazníků** týče, nadřízený zde opět vidí tu nejvyšší prioritu, jelikož považuje spokojeného zákazníka za velký přínos ve formě opakované zakázky. OZ zde

také přisuzuje nepopíratelnou důležitost, ale sám ví, že uspokojit zákazníka je velice složité a ne vždy možné.

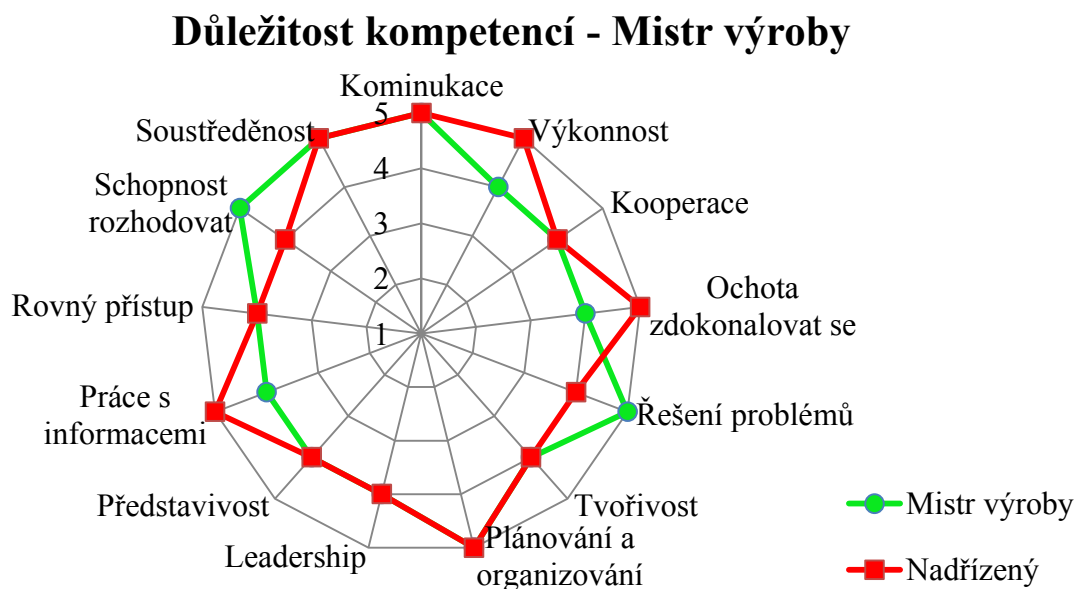
Další velmi důležitou kompetencí je **podnikatelské myšlení**, ve kterém spatřuje nadřízený velkou část zásluh na úspěšném výkonu této pracovní pozice. Ví, že v této oblasti je důležitá intuice, stejně jako rozhled, který pomůže OZ vidět dál do budoucna.

Začneme-li s **flexibilitou**, osoba na konkrétní pozici si myslí, že k výkonu příslušných pracovních činností je schopnost přizpůsobovat se nepostradatelná. OZ se pohybuje v prostředí, ve kterém se neustále mění požadavky zákazníků, ale také požadavky zaměstnavatele.

5.6.2 Důležitost kompetencí pro mistra výroby

Obdobně jako u pozice obchodního zástupce budeme postupovat také u mistra výroby. Data získaná prostřednictvím písemného dotazování přehledně znázorníme pomocí grafu 5.2. Zde můžeme vidět kompetence, na jejichž důležitosti se oba dotázaní shodli, ale také v jakých oblastech se jejich názory rozcházejí.

Graf 5.2 Důležitost kompetencí pro mistra výroby



Zdroj: vlastní zpracování

Nyní se dostáváme ke grafu 5.2, který nám udává důležitost jednotlivých kompetencí pro **mistra výroby** z pohledu samotného mistra výroby a nadřízeného. Nejprve se opět podíváme na oblasti, ve kterých se oba dotázaní shodovali.

Začneme s **komunikací a kooperací**, kterým MV i nadřízený shodně přidělili nejvyšší důležitost. Je tomu tak z důvodu potřeby neustále informovat podřízené MS o změnách termínů, vzniklých problémech a předávat jim nové instrukce. Obdobně i kooperace je nepostradatelná, jelikož MS neustále spolupracuje se svými podřízenými a musí jim předávat nové informace. Denně je v kontaktu s podřízenými, obchodním zástupcem i nadřízeným, proto si dobře uvědomuje, že musí udržovat dobré vztahy.

Tvořivost je hodnocena jako důležitá kompetence pro zvládání povinností mistra výroby. Ten by měl neustále přicházet s novými nápady, měl by být schopen poradit si v komplikovaných situacích a vyhledávat nové možnosti řešení.

Jako nezbytné bylo hodnoceno také **plánování a organizování**. MV totiž musí být schopen naplánovat jednotlivé činnosti nejenom sobě, ale také svým podřízeným tak, aby na sebe navazovaly bez zbytečných prostojů. Dokáže správně rozvrhnout potřebné zdroje.

Pro pozici mistra výroby je také důležitá schopnost **vést lidi, tedy leadership**. Ten získal od hodnotících stupeň důležitosti čtyři. MV musí být schopen usměrňovat své podřízené, zadávat jim pracovní úkoly a dohlížet nad jejich plněním.

Další kompetencí, na jejíž důležitosti se dotázaní shodli, je **představivost**. MV musí být schopen prostorového myšlení a také obrazotvornosti, kterou využívá při nahlížení do pracovní dokumentace. Jeho fantazie je podepřena dlouhodobými zkušenostmi v oboru.

Rovný přístup byl vyhodnocen na úrovni důležitosti čtyři. MV musí být ve svém rozhodování spravedlivý, musí ke všem podřízeným přistupovat stejně. Odměňování by mělo být transparentní a závislé na podávaném výkonu.

Další kompetencí je **soustředěnost**, kterou oba dotázaní vyhodnotili jako nesmírně důležitou. MV musí být koncentrovaný na svou práci. Nejenom, že mnohdy pracuje na drahých zakázkách, ale především musí dbát bezpečnosti práce. Je v neustálém styku s drahými stroji, na které musí také dbát.

Názory na důležitost jednotlivých položek se nadřízenému a mistru výroby rozcházejí vždy jenom o jeden stupeň, nejsou zde tedy žádné větší rozdílnosti ve vnímání důležitosti. Nejprve začneme u kompetence **výkonnost**. Stejně jako u pozice OZ, tak u pozice MV vidí nadřízený nejvyšší důležitost ve výkonnosti. Je pochopitelné, že zaměstnavatel chce, aby jeho zaměstnanci odváděli co možná nejlepší výsledky v co možná nejkratším čase. Nejspíše proto se ve zvoleném stupni rozcházejí i s mistrem výroby, který však sledává výkonnost důležitou. Není to tak, že by se jí snažil podceňovat.

Jako důležitou spatřuje MS **ochotu se zdokonalovat**, nadřízený tuto kompetenci hodnotí o stupeň důležitěji. Očekává od svých zaměstnanců, že se budou neustále snažit o určitý posun v jejich práci. U MV předpokládá především znalost materiálového inženýrství a strojírenské výroby, jakožto znalost nových postupů výroby a zpracování.

MS přiřazuje nejvyšší důležitost také **řešení problémů**. Nadřízený tuto kompetenci hodnotí stupněm čtyři, může tomu být proto, že se na dané problémy dívá s větším odstupem a nemá k nim tak blízko, proto se mu mohou jevit méně závažné než právě MV.

Nadřízený také hodnotí schopnost **práce s informacemi** jako nesmírně důležitou, jelikož sám ví, že špatně předávané a nepochopené informace jej mohou stát peníze. MS ví, že správně formulované požadavky a názory jsou velmi důležité, stejně jako předávání přesných a věrohodných informací.

Od **schopnosti MS rozhodovat** se dále odvíjí celá výroba, přebírá proto na sebe velkou zodpovědnost například za kvalitu hotových výrobků, nebo termín jejich dokončení.

Respondenti také mohli využít možnost dodatečného doplnění kompetence, o které si mysleli, že zde měla být uvedena. Všem se tento výčet zdál dostatečný, proto tuto možnost obohacení našeho seznamu nevyužili.

5.6.3 Shrnutí důležitosti kompetencí

Abychom získali jednotný pohled na důležitost daných kompetencí, na jejichž důležitosti se respondenti neshodli, museli jsme využít rozhovorů. Tohoto rozhovoru se vždy účastnil nadřízený a osoba na zkoumané pozici. V případě, že se názory dotázaných lišily, což bylo vždy pouze o jeden stupeň důležitosti, jsme museli dojít ke shodnému závěru.

V tabulce 5.2 uvádíme hodnocení dotázaných pro pozici obchodního zástupce a také konečné stanovisko. Sloupec Z sloužil pro vyplnění zaměstnanci, tedy osobě na dané pozici,

sloupec N vyplňoval nadřazený. V posledním sloupci uvádíme výslednou důležitost pro všechny kompetence. Stupně důležitosti jsme vyznačili černě v případě, že ke shodě došlo již v dotaznících. Červené hodnoty jsme pak přiřadili těm kompetencím, jejichž důležitost jsme stanovili až na základě společného rozhovoru.

V tomto rozhovoru jsme oběma zúčastněným předložili k prodiskutování ty kompetence, u nichž se neshodli na úrovni jejich důležitosti, společně s jejich vlastním hodnocením. Následně došlo k diskuzi, díky níž jsme získali jednotné hodnocení pro každou z kompetencí. Zaměstnanec i jeho nadřazený předložili své argumenty a naopak si vyslechli názor svého oponenta. Jak jsme již zmínili, rozdíly v důležitosti byly vždy jednostupňové, proto nebylo složité dojít shody. Výsledné hodnoty jsou zaznamenány v posledním sloupci nazvaném důležitost.

Tabulka 5.2 Důležitost kompetencí pro obchodního zástupce

Obchodní zástupce			
Kompetence	Z	N	Důležitost
Komunikace	5	5	5
Výkonnost	4	5	4
Kooperace	4	3	4
Ochota zdokonalovat se	5	5	5
Řešení problémů	5	4	4
Samostatnost	4	4	4
Vlastní iniciativa	4	4	4
Leadership	4	4	4
Překonávání stresu	5	4	4
Práce s informacemi	4	4	4
Uspokojování zákazníků	4	5	4
Schopnost rozhodovat	5	5	5
Podnikatelské myšlení	4	5	4
Flexibilita	5	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení důležitosti kompetencí nadřazeného a mistra výroby uvádíme v tabulce 5.3. Zde jsme zachytili hodnocení vyplývající z písemného dotazování. Tyto hodnoty jsme zobrazili ve sloupci označeném Z pro zaměstnance na dané pozici, tedy mistra výroby, a ve sloupci N pro hodnocení nadřazeného. Poslední sloupec představuje konečné ohodnocení důležitosti jednotlivých kompetencí. Hodnoty, kterým jsme přiřadili černou barvu, jsme dostali shodně již v dotaznících. Naopak červené hodnoty jsme museli dále zpracovat, abychom došli k jednotnému výsledku.

Bylo tedy nutné na základě rozhovoru s nadřízeným a mistrem výroby získat shodná data. Postupovali jsme obdobně jako u rozhovoru s předchozí dvojicí. Předložili jsme jim k prodiskutování ty kompetence, u nichž se neshodli na úrovni jejich důležitosti, společně s jejich vlastním hodnocením. Následně došlo k diskuzi, díky níž jsme získali jednotné hodnocení důležitosti pro každou z kompetencí. Opět se nejednalo o nijak markantní rozdíly v hodnocení, proto následná diskuze proběhla poklidně.

Tabulka 5.3 Důležitost kompetencí pro mistra výroby

Mistr výroby			
Kompetence	Z	N	Důležitost
Komunikace	5	5	5
Výkonnost	4	5	4
Kooperace	4	4	4
Ochota zdokonalovat se	4	5	4
Řešení problémů	5	4	4
Tvořivost	4	4	4
Plánování a organizování	5	5	5
Leadership	4	4	4
Představitost	4	4	4
Práce s informacemi	4	5	4
Rovný přístup	4	4	4
Schopnost rozhodovat	5	4	4
Soustředěnost	5	5	5

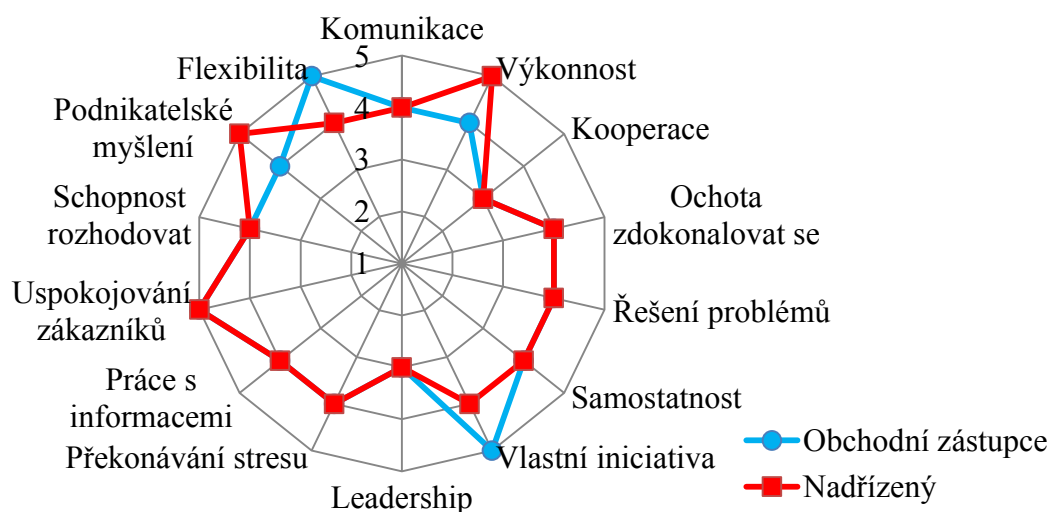
Zdroj: vlastní zpracování

5.6.4 Požadovaná úroveň kompetencí pro obchodního zástupce

Díky písemnému dotazování jsme obdrželi data ohledně požadované úrovně kompetencí pro pozici obchodního zástupce. Takto získané informace prezentujeme formou grafického znázornění, abychom dosáhli lepší přehlednosti. Pro důležitost kompetencí obchodního zástupce jsme zařadili graf 5.3. Zde můžeme vidět, v jakých oblastech se názor obchodního zástupce a jednatele společnosti shodují, a ve kterých se naopak rozcházejí. Jednotlivé rozdíly si následně popíšeme.

Graf 5.3 Požadovaná úroveň kompetencí pro obchodního zástupce

Požadovaná úroveň kompetencí - Obchodní zástupce



Zdroj: vlastní zpracování

Nejprve začneme s kompetencemi, jejichž požadovanou úroveň spatřuje obchodní zástupce i nadřízený na stejné úrovni. Zde zařadíme komunikaci, kooperaci, ochotu zdokonalovat se, řešení problémů, samostatnost, leadership, překonávání stresu, práci s informacemi, uspokojování zákazníků a schopnost rozhodovat.

Je tedy patrné, že oba dotázaní většinu kompetencí připisují shodnou úroveň. To znamená, že mají podobné názory na požadovanou úroveň kompetencí, s ohledem na pracovní činnosti, se kterými se obchodní zástupce denně potýká.

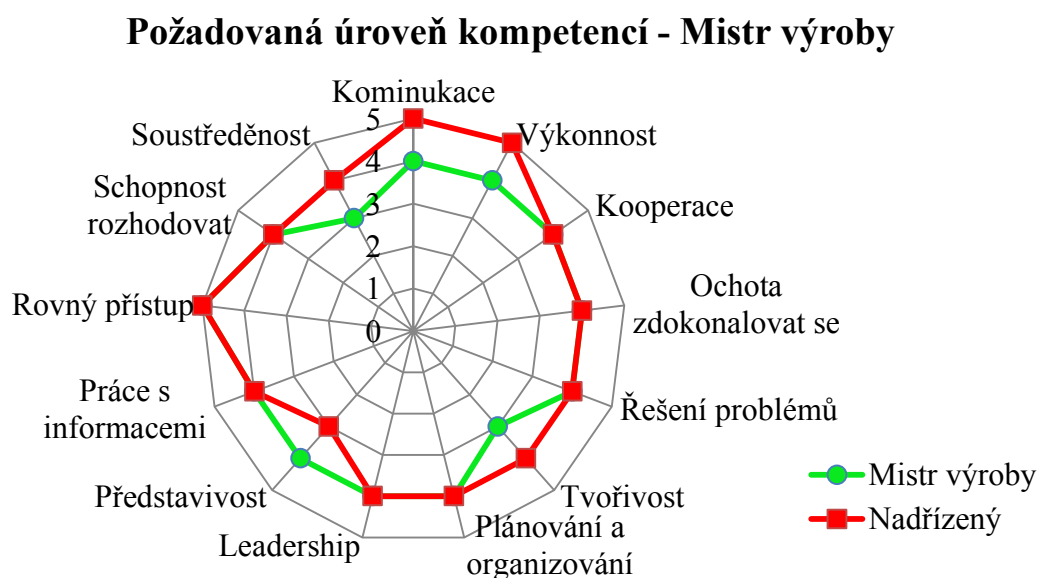
Pokud došlo k rozdílnému hodnocení požadované úrovně kompetencí, stalo se tak pouze o jednu stanovenou úroveň. Kompetence, kterým dotázaní přiřadili jinou úroveň, jsou výkonnost, vlastní iniciativa, podnikatelské myšlení a flexibilita. Tyto rozdíly si opět vykládáme rozdílným pohledem na problematiku. Ten souvisí s rozdílným vnímáním dané pracovní pozice. Nadřízený například tuto pozici zastával před lety a za jiných podmínek. U těchto kompetencí jsme museli využít pomoci NSP a přiklonit se tak vždy pouze k jednomu z dotázaných. Více se tomuto přibližování názorů budeme věnovat v kapitole 5.6.6.

5.6.5 Požadovaná úroveň kompetencí pro mistra výroby

Stejně jako u pozice obchodního zástupce budeme postupovat také u mistra výroby. Data získaná prostřednictvím písemného dotazování přehledně znázorníme pomocí grafu

č. 5.4. Zde můžeme vidět kompetence, na jejichž požadované úrovni se oba dotázaní shodli, ale také v jakých oblastech se jejich názory rozcházejí.

Graf 5.4 Požadovaná úroveň kompetencí pro mistra výroby



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu můžeme tedy vyčíst, že mistr výroby a nadřízený shodně hodnotili požadovanou úroveň u kooperace, ochoty zdokonalovat se, řešení problémů, leadershipu, práce s informacemi, rovného přístupu a schopnosti rozhodovat. Téměř ke všem zmíněným kompetencím přiřadili úroveň čtyři, pouze u kompetence rovný přístup zvolili úroveň nejvyšší.

Naopak se jejich názor rozchází při hodnocení komunikace, výkonnosti, tvořivosti, představivosti a soustředěnosti. K těmto kompetencím přiřazoval nadřízený vyšší požadovanou úroveň, až na kompetenci představivost, kterou výše hodnotí zaměstnanec.

U těchto kompetencí musíme stanovit jednotnou úroveň, s čímž nám pomůže NSP, ve které jsou některé tyto kompetence pro mistra definovány.

5.6.6 Shrnutí požadované úrovně kompetencí

K tomu, abychom získali jednotný pohled na důležitost daných kompetencí, na jejichž důležitosti se respondenti neshodli, jsme museli využít pomoci NSP, nebylo-li to možné pak rozhovorů. Tohoto rozhovoru se vždy účastnil nadřízený a osoba na zkoumané pozici.

V tabulce 5.4 uvádíme hodnocení dotázaných pro pozici obchodního zástupce, hodnocení dle NSP (2012) a také konečné stanovisko. Sloupec Z sloužil pro vyplnění zaměstnanci, tedy osobě na dané pozici, sloupec N vyplňoval nadřízený. Sloupec s názvem NSP jsme využili pro prezentaci dat právě z toho zdroje. V posledním sloupci uvádíme výslednou požadovanou úroveň kompetence nutnou k efektivnímu výkonu dané pracovní pozice. Požadovanou úroveň jsme vyznačili černě v případě, že došlo již v dotaznících ke shodě. Červené hodnoty jsme přiřadili kompetencím, jejichž úroveň jsme stanovili až na základě informací z NSP a společného rozhovoru.

Díky NSP jsme tedy mohli rozhodnout o požadované úrovni u výkonnosti, vlastní iniciativy, a flexibility. Výsledné hodnocení jsme zaznamenali do posledního sloupce.

U kompetencí podnikatelské myšlení a schopnost rozhodovat však NSP charakteristiku neuvádí, to znamená, že jsme se nemohli opřít o toto hodnocení. Bylo nutné vycházet z rozhovoru, který se odehrál mezi nadřízeným a obchodním zástupcem. V tomto rozhovoru jsme oběma zúčastněným opět předložili k prodiskutování ty kompetence, u nichž se na požadované úrovni neshodli již v dotazníkovém šetření, společně s jejich vlastním hodnocením. Po krátké diskuzi a vzájemném argumentování došli ke společnému závěru, který jsme zaznamenali v posledním sloupci tabulky.

Tabulka 5.4 Požadovaná úroveň kompetencí pro obchodního zástupce

Obchodní zástupce				
Kompetence	Z	N	NSP	Úroveň
Komunikace	4	4	4	4
Výkonnost	4	5	4	4
Kooperace	3	3	4	3
Ochota zdokonalovat se	4	4	3	4
Řešení problémů	4	4	4	4
Samostatnost	4	4	4	4
Vlastní iniciativa	5	4	4	4
Leadership	3	3	4	3
Překonávání stresu	4	4	4	4
Práce s informacemi	4	4	4	4
Uspokojování zákazníků	5	5	4	5
Schopnost rozhodovat	4	4	X	4
Podnikatelské myšlení	4	5	X	4
Flexibilita	5	4	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky hodnocení požadované úrovně kompetencí pro pozici mistra výroby uvádíme v tabulce 5.5. Zde jsme zachytili hodnocení vycházející z písemného dotazování. Tyto hodnoty jsme zobrazili ve sloupci označeném Z pro zaměstnance na dané pozici, tedy mistra výroby, a ve sloupci N pro hodnocení nadřízeného. Sloupec s názvem NSP představuje hodnocení založené na datech právě z toho zdroje. Poslední sloupec představuje konečné ohodnocení požadované úrovně jednotlivých kompetencí. Hodnoty, kterým jsme přiřadili černou barvu, nám vyšly shodné již v dotaznících. Oproti tomu červené hodnoty jsme museli dále zpracovat, abychom došli ke shodnému výsledku.

Při stanovení úrovně u kompetence komunikace, výkonnost a tvořivost jsme vycházeli z hodnocení NSP. U zbylých kompetencí bez shodného hodnocení, tedy u představitosti a soustředěnosti jsme museli konečné hodnocení získat prostřednictvím rozhovoru mezi nadřízeným a mistrem výroby. Postupovali jsme jako u rozhovoru s předchozí dvojicí. Předložili jsme jim k prodiskutování ty kompetence, u nichž se neshodli na úrovni jejich důležitosti, společně s jejich vlastním hodnocením. Následně došlo k diskuzi, díky níž jsme získali jednotný názor na požadovanou úroveň kompetencí.

Tabulka 5.5 Požadovaná úroveň kompetencí pro mistra výroby

Mistr výroby				
Kompetence	Z	N	NSP	Úroveň
Komunikace	4	5	4	4
Výkonnost	4	5	4	4
Kooperace	4	4	4	4
Ochota zdokonalovat se	4	4	3	4
Řešení problémů	4	4	4	4
Tvořivost	3	4	3	3
Plánování a organizování	4	4	4	4
Leadership	4	4	3	4
Představitost	4	3	X	3
Práce s informacemi	4	4	3	4
Rovný přístup	5	5	X	5
Schopnost rozhodovat	4	4	X	4
Soustředěnost	3	4	X	3

Zdroj: vlastní zpracování

5.7 Fáze ověření a validace

Každá společnost, která má zájem využívat kompetenční modely, by neměla opomenout fázi ověření a validace. Obvyklým způsobem, jak k takovému ověření dojít, je metoda 360°. Tato metoda je postavena na hodnocení zaměstnance jeho nejbližšími spolupracovníky. V našem případě by se jednalo o nadřízeného, tedy jednatele společnosti, podřízené a osobu na dané pracovní pozici. Jednoduchým a rychlým způsobem, jak získat potřebná data jsou písemné dotazníky.

Kubeš a Šebestová (2008) spatřují v tomto hodnocení velké příležitosti pro samotný rozvoj kompetencí. Uvědomí-li si zaměstnanec rozdíly mezi požadovanou a stávající úrovní svých kompetencí, může mu to pomoci tyto rozdíly překonat a zlepšit tak své pracovní výkony a zefektivnit prováděné činnosti.

V případě obchodního zástupce bychom požádali o vyplnění dotazníku nadřízeného, podřízeného závozníka, samotného obchodního zástupce, ale také bychom mohli využít hodnocení zákazníků, se kterými bývá nejčastěji v kontaktu. Otázky by byly zaměřeny na ty kompetence, jejichž úroveň chceme zjistit. Dotazník bychom zaměřili na činnosti, související s efektivním vykonáváním dané pozice, rozdělené dle příslušných kompetencí. Obchodní zástupce by tak mohl získat objektivní názory na jeho osobu a zahájit tak potřebná zlepšení a pozměnit své chování. Díky hodnocení z celého okruhu by si mohl připustit i ty chyby, které dosud potlačoval a nechtěl si jejich existenci ani připustit.

Pro hodnocení mistra výroby bychom dotazníky rozdali opět nadřízenému, podřízeným, tedy svářečům, zámečnickům a soustružníkům, a také jemu samotnému. Zde by nemělo smysl žádat zákazníky o vyplnění, jelikož s nimi nepřichází tak často do osobního kontaktu. Opět bychom využili písemného dotazování, abychom odhalili možné slabiny a mezery v chování mistra výroby. Ten by díky tomu mohl získat celkové hodnocení jeho vlastní osoby a mohl by si tak uvědomit například potřebu dalšího vzdělávání.

5.8 Fáze implementace

Fáze implementace, neboli zavedení kompetenčního modelu, představuje závěrečnou fázi, v níž je model připraven k využívání v procesech řízení lidských zdrojů. Úspěšnost zavedení je podmíněna například zapojením osob, jichž se daný model týká, do celého procesu realizace. Budoucí uživatelé kompetenčního modelu jsou v našem případě obchodní zástupce, mistr výroby a nadřízený.

Díky implementaci kompetenčního modelu by měla společnost dosahovat postupných změn a celkového zlepšení výkonu. Existuje několik způsobů využití těchto modelů, my jsme je popsali v kapitole 3.8. Konkrétně se jedná o hodnocení výkonu, rozvoj zaměstnanců, výběr zaměstnanců a plánování kariéry.

Lucia a Lepsinger (1999, in Kubeš, Spíllarová, Kurnický, 2004) doporučují začít se zavedením modelu v oblasti výběru zaměstnanců. Organizace je schopna model relativně snadno přijmout, jelikož je poměrně rychle dosaženo dobrých výsledků. Již během prvních měsíců zavedení kompetenčního modelu dosahují zaměstnanci vybráni na základě této metody lepších výsledků, než zaměstnanci přijmutí na základě metod jiných.

6 Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci

Cílem této kapitoly je navržení kompetenčního modelu pro pozici obchodního zástupce a mistra výroby s přihlédnutím na konkrétní podmínky, v nichž se společnost AA nachází. Dále stanovíme možná uplatnění kompetenčních modelů, tedy způsoby, jakými by se modely daly využít v praxi.

Díky úspěšnému zvládnutí předchozích fází, tedy fáze přípravné, získávání dat, analýzy a klasifikace informací a popisu a tvorby kompetencí, můžeme přejít k závěrečnému kroku této diplomové práce. Tímto krokem je samotné navržení kompetenčního modelu pro obchodního zástupce a mistra výroby.

Náš kompetenční model je složen z názvu vybraných kompetencí. Dále pro nás bylo důležité k vybraným kompetencím přiřadit stručnou charakteristiku, která by danou kompetenci jasně a stručně vystihovala. Součástí modelu je také popis jednotlivých činností, které podporují efektivní vykonávání dané pracovní pozice. Tyto činnosti jsme rozdělili dle příslušnosti k jednotlivým kompetencím a pojmenovali jsme je projevy kompetencí.

6.1 Návrh kompetenčního modelu pro obchodního zástupce

Při sestavování našeho návrhu jsme vycházeli také z hodnocení důležitosti kompetencí, které jsme získali na základě názorů nadřízeného a osoby na zkoumané pozici. Díky tomu jsme obdrželi konečné hodnocení důležitosti. Mohli jsme tak porovnat, zda jsme do kompetenčního modelu zařadili opravdu význačné kompetence pro efektivní vykonávání daných pracovních činností, odpovídajících konkrétním pozicím. Výsledné hodnoty představovaly kompetence důležité až nepostradatelné pro zastávání pozice obchodního zástupce.

Důležitost a požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí nepostradatelných pro efektivní výkon dané pozice jsme zaznamenali do tabulky 6.1. Požadovaná úroveň zde představuje optimální stupeň kompetence, který by měl zaměstnanec na pozici obchodního zástupce prokázat. Získaná data jsme doplnili o informace z NSP.

Tabulka 6.1 Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro obchodního zástupce

Obchodní zástupce		
Kompetence	Důležitost	Úroveň
Komunikace	5	4
Výkonnost	4	4
Kooperace	4	3
Ochota zdokonalovat se	5	4
Řešení problémů	4	4
Samostatnost	4	4
Vlastní iniciativa	4	4
Leadership	4	3
Překonávání stresu	4	4
Práce s informacemi	4	4
Uspokojování zákazníků	4	5
Schopnost rozhodovat	5	4
Podnikatelské myšlení	4	4
Flexibilita	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Požadovanou úroveň kompetencí bychom využili při skutečném zjišťování úrovně kompetencí zaměstnance. Mohli bychom totiž porovnat optimální úroveň s tou, které dosahuje daný jedinec. Výsledkem by pro nás byl zjištěný rozdíl, v ideálním případě shoda. Při zjištěné neshodě bychom museli ověřit, zda se jedná o rozdíl pozitivní či negativní. V případě negativního rozdílu by bylo potřeba danou kompetenci zlepšit, například pomocí vzdělávacích kurzů.

Finální návrh kompetenčního modelu pro pozici obchodního zástupce jsme zařadili jako přílohu č. 11.

6.2 Návrh kompetenčního modelu pro mistra výroby

U pozice mistra výroby jsme opět vycházeli z hodnocení důležitosti kompetencí, které jsme získali na základě názorů nadřízeného a samotného mistra výroby. Díky tomu jsme obdrželi konečné hodnocení důležitosti. Mohli jsme tak ověřit, zda jsme do kompetenčního modelu zařadili opravdu důležité kompetence pro optimální vykonávání dané pozice a s ní spojených pracovních úkolů. Výsledná čísla nabývala hodnot čtyři až pět, kompetence byly tedy hodnoceny jako důležité až nepostradatelné pro zastávání pozice mistra výroby.

Důležitost a požadovanou úroveň našich kompetencí potřebných pro efektivní výkon dané pozice jsme zaznamenali do tabulky 6.2. Požadovaná úroveň značí optimální stupeň

kompetence, který by měl zaměstnanec na pozici mistra výroby prokázat. Získané informace jsme doplnili o data z NSP.

Tabulka 6.2 Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro mistra výroby

Mistr výroby		
Kompetence	Důležitost	Úroveň
Komunikace	5	4
Výkonnost	4	4
Kooperace	4	4
Ochota zdokonalovat se	4	4
Řešení problémů	4	4
Tvořivost	4	3
Plánování a organizování	5	4
Leadership	4	4
Představivost	4	3
Práce s informacemi	4	4
Rovný přístup	4	5
Schopnost rozhodovat	4	4
Soustředěnost	5	3

Zdroj: vlastní zpracování

Optimální úroveň kompetencí bychom mohli využít v případě, že bychom zjišťovali reálnou úroveň kompetencí zaměstnance. Mohli bychom tak porovnat požadovanou a skutečnou úroveň kompetencí mistra výroby. Výsledkem by pro nás byla vzniklá neshoda, v ideálním případě shoda. Při zjištěném rozdílu bychom museli ověřit, zda se jedná o rozdíl pozitivní či negativní. Kdyby se jednalo o negativní rozdíl, bylo by potřeba danou kompetenci pozvednout na vyšší úroveň. Napomoci by nám mohly kurzy zaměřené na nedostatečně rozvinutou oblast.

Vytvořený finální návrh kompetenčního modelu pro pozici mistra výroby uvádíme jako přílohu č. 12.

6.3 Využití kompetenčních modelů ve společnosti

Jak jsme již zmínili, společnosti se stále častěji zajímají o lidské zdroje a především jejich rozvoj. Z toho důvody jsou kompetenční modely více než kdy jindy zaváděny s očekáváním jistého zlepšení výkonu zaměstnanců i celých organizací. Zavedené kompetenční modely mohou společnosti využívat hned několika způsoby s ohledem na jejich stávající požadavky a očekávání.

Pro společnost AA by bylo vhodné zaměřit pozornost na hodnocení výkonu zaměstnanců a také jejich rozvoj. Vlivem rozšiřující se expanze by společnost mohla v brzké budoucnosti využít také možnosti výběru nových zaměstnanců a případného kariérního růstu stávajících.

6.3.1 Hodnocení výkonu

Aby nedocházelo ve společnosti k nespravedlivému hodnocení, měl by jednatel, či jiný hodnotitel využívat právě kompetenčních modelů. Díky tomu by mohl dosáhnout objektivnosti, která může být za jiných okolností značně zkreslena obzvláště v rodinné firmě. Jednatel může být ovlivněn blízkými vztahy, které mohou na jeho úsudek značně působit. Mohlo by docházet k nadřizování. Nadřizený může záměrně přehlížet slabší výkon, omlouvat chyby posuzovaného a soustředit se pouze na jeho silné stránky. V opačném případě by mohl nadřizený na členy své rodiny klást vyšší nároky a mít až přehnané očekávání.

Abychom tomuto nerovnému zacházení zabránili, doporučili bychom hodnocení vycházející z kompetenčních modelů. Postup by byl následovný. Kompetence potřebné k efektivnímu vykonávání daných pozic jsme již získali, museli bychom tedy definovat způsob hodnocení, jeho pravidelnost. Důležité je stanovit, zda se jedná o průběžné hodnocení, čtvrtletní, či roční.

Museli bychom sestavit také hodnotící formuláře, se kterými bychom měli důsledně seznámit všechny účastníky hodnocení. Každý by měl chápat pojetí kompetencí jednotně, aby nedocházelo k hodnocení rozdílných projevů chování. Takto vytvořené formuláře musí obsahovat prostor pro vyjádření nadřizeného, ale také hodnocené osoby samotné. Abychom zajistili objektivnost, ke každé kompetenci, kterou jsme prve definovali, by měl být přiděleny konkrétní projevy chování. Z formulářů bychom měli na závěr vyčíst, zda se jednotlivé kompetence u zaměstnance objevují a v jaké míře.

Ve výsledku bychom dostali různé pohledy na aktuální úroveň kompetencí u obchodního zástupce, ale i mistra výroby. Požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí jsme již sestavili. Tyto hodnoty bychom měli mezi sebou porovnat, abychom zjistili, zda zaměstnanec dosahuje vyžadované úrovně kompetencí.

Na základě takto zvoleného systému hodnocení by mohl jednatel stanovit i způsob odměňování. Zaměstnanci by tak nemohli pochybovat o jeho spravedlnosti a objektivnosti. Získané benefity by se vždy vázaly na objektivní hodnocení, které by nemělo být

zpochybňováno. Díky tomu může jednatel předcházet negativnímu prostředí ve společnosti vycházejícímu ze závisti a nespokojenosti s hodnocením a odměňováním.

6.3.2 Rozvoj zaměstnanců

Tématem rozvoje zaměstnanců se zabírají téměř všechny fungující společnosti na světě. Lidé představují klíčovou konkurenční výhodu, jsou-li vhodně rozvíjeni a vzděláváni. Rozvoj založený na kompetenčních modelech začíná opět identifikací potřebných kompetencí pro efektivní výkon pracovních pozic a behaviorálními projevy souvisejícími s jednotlivými kompetencemi. Tento krok jsme již připravili, následovalo by odhalování dosažené úrovně kompetencí prostřednictvím hodnocení 360°, kdy by byl požádán o hodnocení nadřízený, podřízený dané pozici a také samotný obchodní zástupce mistr výroby. Použity by také mohly být assessment centra, či jiné metody.

V případě zjištěného negativního rozdílu bychom museli sestavit plán rozvoje potřebných kompetencí, ve kterém bychom blíže specifikovali cíle rozvoje, zvolené metody rozvoje a také míru pomoci nadřízeného. Mezi metody přicházející v úvahu bychom zařadili navštěvování kurzů zaměřených na problematickou kompetenci, tréninkové programy, či e-learning. Touto fází však rozvoj nekončí. Nadřízený by měl vytvořit takové podmínky, aby mohl zaměstnanec naučené chování implementovat do každodenního chování.

Samotná aktivita je čistě na zaměstnanci, který by tak za sebe měl přijmout zodpovědnost. Nadřízený zaměstnance pouze podporuje v jeho úsilí a snaží se mu poskytnout vhodné podmínky.

6.3.3 Výběr zaměstnanců

V případě, že by se jednatel společnosti AA rozhodl najmout nové zaměstnance, eventuálně nahradit ty stávající, mohl by opět vycházet z našeho návrhu kompetenčního modelu. Případným zájemcům bychom předložili k vyplnění testy, udělali s nimi rozhovor, popřípadě bychom jiným způsobem zjistili jejich úroveň požadovaných kompetencí.

Pro dosažení věrohodnosti získaných výsledků musíme hodnotitele, v tomto případě by se nejspíš jednalo o majitele společnosti, proškolit ve vedení rozhovoru, pochopení behaviorálních výstupů chování a jiných způsobů posuzování kompetencí. Získané hodnoty musí následně hodnotitel porovnat s naším návrhem kompetenčního modelu. Ideálním

kandidátem se stává ten, jehož úroveň potřebných kompetencí se nejvíce blíží optimálnímu výstupu modelu. Takový kandidát by měl pro společnost představovat nejlepší možnou volbu.

Abychom dosáhli vysoké spolehlivosti při výběru, měli bychom otestovat náš model na vzorku obchodních zástupců, popřípadě mistrů výroby. Ti nadprůměrní by dle tohoto systému hodnocení měli dosahovat výrazně lepších výsledků než zaměstnanci průměrní. Otázkou zůstává, kde by bylo možné průzkum provést. Variantou je zažádat o pomoc spolupracující společnosti, ve kterých bychom systém ověřit. Ve společnosti AA to není možné, jelikož zde nevystupuje více zaměstnanců na zkoumaných pozicích.

6.3.4 Plánování kariéry

V malé společnosti jako je tato, nedochází ke kariérnímu růstu tak často, jako například ve větších společnostech s širšími možnostmi. Ke kariérnímu postupu by mohlo dojít v případě rozšíření výroby. Vznikla by tak nutnost rozdělit příliš objemnou výrobu do dvou celků. Nejlogičtějších řešením by bylo rozdělení na úsek kovovýroby a zámečnické práce. V tomto případě by bylo potřeba zajistit vedení obou úseků, což by bylo nad rámec možností jednoho vedoucího. Na pozici mistra výroby by tak musel být přijat ještě jeden zaměstnanec. Přirozené by bylo zvolit jednoho ze současných zaměstnanců, který dobře zná společnost, výrobu a celkově poměry ve společnosti.

Pro účel plánování kariéry bychom museli náš kompetenční model pozměnit a zaměřit se na kompetence, které budou pro společnost klíčové v horizontu následujících několika let. Dle takto zvolených kompetencí a jejich požadovaných úrovní bychom hledali nejvhodnějšího zaměstnance v závislosti na posouzení jejich aktuální úrovně kompetencí a jejich aspirace. Míru rozvoje jednotlivých kompetencí bychom mohli zkoumat prostřednictvím hodnocení 360°, rozhovorů a dalších metod.

7 Závěr

Cílem naší diplomové práce bylo navržení kompetenčního modelu pro zvolené pracovní pozice, obchodního zástupce a mistra výroby, v rámci konkrétní společnosti AA, čehož jsme také dosáhli. Daný model by mohl sloužit jako výchozí rovina, dle které by si mohla společnost reálně vytvořit kompetenční model založený na našem návrhu. Takovýto model by mohl zaměstnavateli sloužit jako jednoduchý nástroj pro měření úrovně kompetencí stávajících zaměstnanců a k následnému hodnocení, odměňování, rozvoji či dalšímu využití. Naskytne se mu tak přehledný obrázek o mezerách v potřebných dovednostech. Stejně tak by jej mohl využít jako pomůcku při najímání nových zaměstnanců.

V počáteční kapitole jsme přiblížili metodiku společně s použitými metodami, díky kterým jsme mohli zpracovat jak teoretická východiska naší práce tak následně přejít k vytváření návrhu našeho modelu.

Následující kapitolu jsme zaměřili na již zmiňovaná teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů. Naším cílem bylo objasnit relevantní pojmy a výchozí podmínky vzniku zájmu o tuto problematiku. Podstatnou část jsme věnovali popisu identifikace kompetencí a jeho jednotlivým fázím. Poté jsme mohli představit samotné kompetenční modely, jejich strukturu, měření, využití a také tvorbu. Díky této kapitoly jsme si dokázali alespoň teoreticky osvojit základní postupy, které jsme následně mohli aplikovat.

Kapitolu charakteristiky organizace jsme věnovali představení vybrané společnosti AA. Zaměřili jsme se na její historii a celkovou podstatu podnikání. Přiblížili jsme si misi, vizi a cíle, které jsme si sami stanovili na základě seznámení se společností. Pro lepší pochopení jsme zařadili také strukturu společnosti, kde jsme mohli jasně zařadit vybrané pracovní pozice, tedy obchodního zástupce a mistra výroby. Tyto pozice jsme si také blíže definovali.

V rámci metodiky tvorby kompetencí jsme realizovali jednotlivé fáze tvorby kompetenčních modelů. Přípravná fáze předcházela všem ostatním a sloužila jako výchozí bod, kdy jsme si definovali, jakého výstupu chceme dosáhnout. Za tímto účelem jsme si připravili pole působnosti pro následující fáze. Dále jsme získávali potřebná data pro stanovení požadovaných kompetencí. Takto získané informace jsme museli analyzovat a klasifikovat do již zmiňovaných kompetencí. Jednotlivé skupiny jsme následně

charakterizovali a přiřadili jim požadované projevy chování nutné pro efektivní výkon daných pracovních pozic.

Díky identifikaci základních kompetencí potřebných pro úspěšné vykonávání zvolených pracovních pozic, jsme byli následně schopni sestavit návrh kompetenčního modelu. Ten se skládal z charakteristiky jednotlivých kompetencí a také popisu projevovaného chování. Model jsme následně předložili jednateli společnosti a osobám na zkoumaných pozicích ve formě dotazníků. Ten sloužil pro stanovení důležitosti jednotlivých kompetencí a také požadované úrovně jednotlivých kompetencí.

Další fáze sloužila k vyjasnění očekávání. Zde jsme se pokusili sjednotit názory dotázaných a vytvořit tak jednotný závěr. K tomu nám sloužil osobní rozhovor a u stanovení potřebných úrovní jsme využili data z NSP. Na základě výsledků z dotazníkového šetření jsme byli schopni potvrdit, nebo pozměnit konečnou podobu návrhu kompetenčních modelů. Vzhledem k získaným informacím, jsme se rozhodli ponechat v modelu všechny stanovené kompetence, jelikož téměř u všech se jak podřízený, tak jeho nadřízený shodovali na vysokém stupni důležitosti příslušné kompetence a také nezmínili žádnou chybějící kompetenci.

Po vyjasnění by následovala fáze ověření, kde bychom prostřednictvím metody hodnocení 360° stanovili správnost modelu. Na závěr by došlo k samotné implementaci kompetenčního modelu do podmínek společnosti AA. Zavedení modelů a jejich následné využívání by tak mohlo představovat námět pro pokračování této práce.

Výstupem naší diplomové práce je návrh kompetenčního modelu pro pozici obchodního zástupce a mistra výroby, takto vytvořené návrhy jsme doplnili o stanovenou důležitost a požadovanou úroveň kompetencí.

Uvedli jsme také možnosti využití modelů ve společnosti AA. Zmínili jsme možnost objektivního hodnocení výkonu zaměstnanců. S tím se také úzce váže schopnost transparentního a spravedlivého odměňování. Dále rozvoj zaměstnanců, kterému je v dnešní době věnováno stále více pozornosti. V úvahu také přichází výběr zaměstnanců, ale také kariérní růst, který jsme však definovali pouze pro pozici mistra výroby, u kterého je tato situace pravděpodobnější.

Seznam použité literatury

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. *Introduction to human resource management*. 2. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-958108-5.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ. *Manažerská psychologie a socioologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 3. Vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.

BERMAN, Jeffrey. *Competence-based employment interviewing*. Westport: Greenwood Press, 1997. ISBN 1-56720-050-8.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

CAREER ONE STOP. Develop a Competency model [online]. 2015 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: http://www.careeronestop.org/CompetencyModel/userguide_competency.aspx.

CLARK, Donald. David McClelland & Competencies [online]. 2010 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/McClelland.html>.

DYTRT, Zdenek et al. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.

GLOBALLY COMPETENT. *Global competence model* [online]. 2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.globallycompetent.com/model/>.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance*. Brno: Vydavatelství ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.

KUBEŠ, M., D. SPILLEROVA a R. KURNICKÝ. *Manažerská kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

MANAGEMENT MANIA. Kompetence [online]. 2013 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Databáze kompetencí* [online]. 2011 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx?help=>.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Mistr lisovny* [online]. 2012 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102383&kod_sm1=36.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Obchodní zástupce* [online]. 2012 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102008&kod_sm1=17.

PROCHÁZKA, J., M VACULÍK A PETR SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

STÝBLO, Jiří a Otto HAIN. *Manažerské trumfy*. Praha: Professional Publishing, 2013. ISBN 978-80-7431-103-1.

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2015


.....

Bc. Nela Bártová

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obr. 3.1 Rovina kompetencí	14
Obr. 3.2 Struktura kompetenčního modelu NSP	25
Obr. 3.3 Využití modelu kompetencí.....	31
Obr. 4.1 Struktura společnosti AA.....	37

Seznam tabulek

Tabulka 5.1 Charakteristika důležitosti	43
Tabulka 5.2 Důležitost kompetencí pro obchodního zástupce	50
Tabulka 5.3 Důležitost kompetencí pro mistra výroby.....	51
Tabulka 5.4 Požadovaná úroveň kompetencí pro obchodního zástupce	54
Tabulka 5.5 Požadovaná úroveň kompetencí pro mistra výroby.....	55
Tabulka 6.1 Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro obchodního zástupce	59
Tabulka 6.2 Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro mistra výroby.....	60

Seznam grafů

Graf 3.1 Křivka životního cyklu kompetencí	18
Graf 5.1 Důležitost kompetencí pro obchodního zástupce	45
Graf 5.2 Důležitost kompetencí pro mistra výroby	47
Graf 5.3 Požadovaná úroveň kompetencí pro obchodního zástupce	52
Graf 5.4 Požadovaná úroveň kompetencí pro mistra výroby	53

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Popis pracovního místa pro obchodního zástupce

Příloha č. 2 – Popis pracovního místa pro mistra výroby

Příloha č. 3 – Klasifikace požadovaného chování pro obchodního zástupce

Příloha č. 4 – Klasifikace požadovaného chování pro mistra výroby

Příloha č. 5 – Charakteristika navržených kompetencí pro obchodního zástupce

Příloha č. 6 – Charakteristika navržených kompetencí pro mistra výroby

Příloha č. 7 – Dotazník – hodnocení důležitosti kompetencí pro obchodního zástupce

Příloha č. 8 – Dotazník – hodnocení důležitosti kompetencí pro mistra výroby

Příloha č. 9 – Dotazník – hodnocení úrovně kompetencí pro obchodního zástupce

Příloha č. 10 – Dotazník – hodnocení úrovně kompetencí pro mistra výroby

Příloha č. 11 – Návrh kompetenčního modelu pro obchodního zástupce

Příloha č. 12 – Návrh kompetenčního modelu pro mistra výroby